

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude des barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre  
supérieure dans une grande organisation québécoise

par

Eugénie Deslandes

Essai présenté à la Faculté d'éducation  
dans le cadre de l'activité pédagogique

CCO710 – Essai en orientation

Maîtrise en orientation

Mai 2021

© Eugénie Deslandes, 2021

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude des barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre  
supérieure dans une grande organisation québécoise

par

Eugénie Deslandes

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Sabrina Dorceus  
Université de Sherbrooke

Directrice de la recherche

Université de Sherbrooke

Deuxième correcteur de la recherche

Essai accepté le : \_\_\_\_\_

## **SOMMAIRE**

Malgré une amélioration de la situation des femmes sur le marché du travail et de la législation en matière d'égalité et d'équité en emploi, cet essai montrera que les femmes restent sous-représentées, moins employées et moins payées que les hommes, notamment dans les postes de niveau supérieur. Les grandes organisations, particulièrement, se démarquent en termes d'inégalités, et ce, même s'il semble y avoir plus d'opportunités. Dans les études québécoises, canadiennes et internationales sur la situation des femmes cadres supérieures dans les grandes organisations, pourtant, l'information manque sur les barrières perçues par ces femmes ; peu de recherches examinent les particularités des grandes organisations. L'objectif de cet essai est donc d'identifier les barrières professionnelles perçues par une femme cadre supérieure dans une grande organisation québécoise et d'en faire ressortir les impacts sur sa carrière.

Le cadre de référence choisi pour cet essai est celui proposé par Madera (2017), présente différentes barrières perçues par les femmes au sein des organisations : les barrières culturelles, institutionnelles et individuelles. Ces trois types de barrières ont mené à formuler trois objectifs spécifiques. Le premier vise à identifier les barrières culturelles perçues par une femme cadre supérieure dans une grande organisation québécoise, et à cerner les impacts de ces barrières sur sa carrière. Les deuxième et troisième objectifs se déclinent de la même façon, abordant tour à tour les barrières institutionnelles et individuelles. Pour y arriver, une étude de cas a été menée. À l'aide d'une technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, la personne participante a été sélectionnée en fonction de critères spécifiques. Une entrevue semi-dirigée, dont le guide était

basé sur la conception de Madera (2017), a ensuite été réalisée. Une analyse thématique a été effectuée sur le verbatim de l'entrevue, à l'aide d'une grille d'analyse.

L'analyse thématique révèle que les principales barrières professionnelles sont de nature culturelle et institutionnelle. Parmi les barrières culturelles ressortent la présence de stéréotypes face au leadership féminin et le manque de représentation féminine dans les postes de niveau supérieur. Ces barrières culturelles ont eu pour impact, d'une part, l'adaptation de la participante à ses collègues masculins – car elle était souvent la seule femme – et d'autre part, le manque de confiance et de prestance dans son emploi en raison de la représentation du leadership féminin. Quant aux barrières institutionnelles, elles se caractérisent par la culture du « boys' club », des pratiques organisationnelles en lien avec la promotion et le réseautage, ce qui a pour impacts l'exclusion du groupe, des pénalités financières à cause d'une promotion tardive et l'isolement comme seule femme à ce type de poste dans l'organisation. Même si les barrières individuelles semblent avoir moins d'impacts sur la participante, le conflit entre le rôle maternel et le travail est présent ; ce conflit a plutôt un impact sur le plan personnel que professionnel. Les résultats de cette recherche contribuent à documenter la réalité de certaines femmes cadres supérieures au Québec, spécifiquement dans les grandes organisations. La recherche outillera les personnes conseillères d'orientation qui aident les femmes dans le domaine de la gestion. Cette recherche se limite néanmoins à une seule réalité ; sa conclusion ne peut s'appliquer parfaitement au vécu de femmes issues de groupes minoritaires, par exemple. Le cadre de référence retenu n'approfondit pas autant les barrières institutionnelles que celui d'Acker (2006). Des recherches futures pourraient s'attarder à d'autres sous-groupes de femmes, se pencher sur un plus grand échantillon ou combiner deux cadres de référence pour plus de précision.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIER CHAPITRE. PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>10</b>
1. CONTEXTE.....	10
1.1 Les femmes sur le marché du travail et dans le contexte législatif canadien et québécois.....	11
1.2 La place des femmes dans les emplois de gestion .....	17
1.3 Les particularités des grandes organisations .....	20
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES.....	22
2.1 Études québécoises portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures .....	23
2.2 Études réalisées ailleurs au Canada portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures .....	26
2.3 Études internationales portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures .....	28
3. QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE.....	31
<b>DEUXIÈME CHAPITRE. CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>	<b>32</b>
1. BARRIÈRES PROFESSIONNELLES DES FEMMES AU SEIN DES ORGANISATIONS .....	32
1.1 Les régimes d'inégalités au sein des organisations d'Acker (2006).....	33
1.2 Les barrières individuelles, culturelles et structurelles entravant l'avancement des femmes vers des postes de cadres supérieures (Madera, 2017).....	35
1.2.1 Les barrières culturelles .....	36
1.2.2 Les barrières institutionnelles .....	38
1.2.3 Les barrières individuelles .....	40
2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE .....	43
<b>TROISIÈME CHAPITRE. MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>44</b>
1. TYPE DE RECHERCHE .....	44
2. PERSONNE PARTICIPANTE .....	45

3.	MÉTHODE ET INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES .....	46
4.	ANALYSE.....	48
5.	ASPECTS ÉTHIQUES.....	49
<b>QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....</b>		<b>51</b>
1.	CONTEXTE DE LA PARTICIPANTE.....	51
2.	LES BARRIÈRES CULTURELLES .....	53
2.1	Les stéréotypes de genre .....	53
2.2	La ségrégation professionnelle.....	54
2.3	Le leadership .....	56
3.	LES BARRIÈRES INSTITUTIONNELLES .....	58
3.1	La culture organisationnelle.....	58
3.2	Les pratiques organisationnelles .....	60
4.	LES BARRIÈRES INDIVIDUELLES .....	64
4.1	Les aspirations professionnelles.....	65
4.2	L'intentionnalité.....	66
4.3	Le conflit travail-famille .....	68
5.	LES AUTRES BARRIÈRES.....	71
<b>CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION .....</b>		<b>72</b>
1.	LES BARRIÈRES CULTURELLES .....	72
2.	LES BARRIÈRES INSTITUTIONNELLES .....	73
3.	LES BARRIÈRES INDIVIDUELLES .....	74
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>76</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>78</b>
<b>ANNEXE A. GRILLE DE MOTS CLÉS UTILISÉS POUR LA RECENSION DES ÉCRITS.....</b>		<b>100</b>
<b>ANNEXE B. GUIDE D'ENTREVUE .....</b>		<b>101</b>
<b>ANNEXE C. GRILLE D'ANALYSE.....</b>		<b>108</b>
<b>ANNEXE D. FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....</b>		<b>111</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

AQESSS	Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CNP	Classification nationale des professions pour statistiques
EPA	Enquête sur la population active
EPTC2	Énoncé de politique des trois Conseils
RDÉE	Réseau de développement économique du Canada

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, j'aimerais remercier Sabruna Dorceus pour sa grande implication et son constant support tout au long de ma rédaction. Ce fut un plaisir de travailler avec toi. J'aimerais aussi remercier ceux qui ont fait la correction du français : Julie, Cathy et ma fabuleuse cousine Annabel. Sans vous, je ne sais pas ce que j'aurais fait ! Merci à mon autre cousine, Nadine, pour sa rétroaction sur mon plan de rédaction.

Merci à mes quatre parents de votre support tout au long de mon parcours scolaire. Grâce à vous, j'ai pu consacrer l'entièreté de mon énergie sur ce projet de recherche. Je remercie la vie de vous avoir comme famille. Aussi, j'aimerais faire une mention spéciale à tous mes amis et toutes mes amies qui m'ont encouragée et supportée dans les moments plus difficiles. C'est grâce à vous que je remets ce projet en grande forme.

Finalement, j'aimerais remercier mon copain Gabriel d'avoir été la structure de béton derrière moi. Merci pour ta présence, ton soutien, tes encouragements et tes mots rassurants. Tu as fait toute la différence.



## **INTRODUCTION**

Malgré une évolution de la situation des femmes sur le marché du travail québécois et, plus largement, au Canada, il y a encore des différences entre la réalité professionnelle des hommes et des femmes. Effectivement, les femmes vivent encore des inégalités et font face à des barrières comme la discrimination en milieu de travail ou l'iniquité salariale. Au Québec, en plus d'une sous-représentation des femmes dans les emplois de gestion, il est possible d'observer que peu d'entre elles accèdent aux postes aux échelons les plus élevés des grandes organisations. Par ailleurs, les études québécoises sur les femmes n'abordent que peu cette problématique. Étant donné ce qui précède, le présent essai permet d'identifier les barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise.

L'essai est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre présente le contexte des femmes au Canada et au Québec au sein du marché du travail et dans les emplois de gestion pour ensuite faire l'état des connaissances sur le sujet. Le second chapitre décrit le cadre de référence en lien avec les différentes barrières professionnelles et se termine avec les objectifs spécifiques de la recherche. Le troisième chapitre met de l'avant la méthodologie utilisée pour répondre aux objectifs de l'essai. Le quatrième chapitre présente l'analyse des résultats recueillis et le dernier chapitre propose une discussion des principaux résultats en lien avec les écrits scientifiques. Pour conclure, les apports de cette recherche, les limites et les pistes de recherches futures sont proposés.

## **PREMIER CHAPITRE. PROBLÉMATIQUE**

La problématique se divise en deux parties : le contexte et l'état des connaissances. Le contexte présente la situation des femmes sur le marché du travail en tenant compte de la progression législative au Canada et au Québec, et met l'accent sur la population cible, soit les femmes occupant un poste de cadre supérieure<sup>1</sup>. Un état des connaissances sur les barrières professionnelles des femmes occupant un poste de cadre supérieure suit et mène à la question de recherche.

### **1. CONTEXTE**

Le contexte débute avec une présentation de la situation des femmes sur le marché du travail en lien avec la législation au Canada et au Québec. Cette section permettra de mieux comprendre la progression de la place des femmes à travers les lois et les politiques établies au Canada et au Québec, et la situation actuelle des femmes au sein des organisations. Par la suite, la situation de celles occupant des postes de gestion sera présentée. Les particularités des grandes organisations seront enfin mises de l'avant.

---

<sup>1</sup> Dans une large majorité de publications, le titre de cadre supérieur, au masculin, s'applique à toutes les personnes, peu importe leur genre. Compte tenu de l'objet de la présente recherche, nous avons fait le choix de féminiser le titre lorsqu'il s'applique à un poste occupé par une personne s'identifiant comme femme.

## 1.1 Les femmes sur le marché du travail et dans le contexte législatif canadien et québécois

Au Canada, l'activité des femmes sur le marché du travail a augmenté « de 60,4 points de pourcentage entre 1950 et 2015, soit de 21,6 % à 82,0 % » (Gouvernement du Canada et Moyser, 2017, p. 4). Cette progression était une conséquence des deux Grandes guerres (Pierre-André et Morin, 2006), mais aussi de différents changements législatifs relatifs à l'emploi. En 1977, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a été adoptée dans le but de protéger « les droits de la personne dans les secteurs public et privé fédéraux [...] particulièrement en ce qui concerne le droit à l'égalité et à l'absence de discrimination dans les domaines de l'emploi, du logement et de la prestation des services » (Gouvernement du Canada, 2015a, p. 13). Par exemple, cette loi toujours en vigueur s'appliquerait dans les cas de disparité salariale discriminatoire entre les hommes et les femmes (L.R.C. 1985, ch. H-6, art. 2). En 1995, l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* visait les organisations du secteur privé et quatre groupes de personnes (L.C. 1995, c.44, art. 2-3) : les peuples autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes (Ng, Haq, et Tremblay, 2015). À ce moment-là, ces personnes ont été considérées comme plus susceptibles d'être désavantagées sur le marché du travail et de vivre de la discrimination en emploi (L.C. 1995, c.44, art. 2-3). La fonction publique est également couverte par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par l'entremise du Conseil du Trésor (Gouvernement du Canada, 2011a). Cette loi vise à aller au-delà de l'égalité et à assurer une certaine équité entre la population générale et les groupes faisant face à des obstacles relatifs à l'emploi. Cette loi touche aussi beaucoup les personnes responsables de l'embauche, qui sont tenues d'assurer l'équité en matière d'emploi et d'entreprendre des actions telles que l'instauration de mesures favorables aux

groupes visés, afin de supprimer les barrières à l'emploi qui se posent devant eux (L.C. 1995, c.44, art. 4-5) comme le recrutement, la communication des postes vacants ou l'offre de services d'orientation professionnelle et de ressources adaptées (Gouvernement du Canada, 2011a). L'évolution législative du Canada a accru la présence des femmes sur le marché du travail (Gouvernement du Canada et Moyser, 2017). Plusieurs sources gouvernementales rapportent que la situation des femmes s'est améliorée dans les années qui ont suivi l'adoption de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, tant au regard du chômage que du salaire, de l'éducation ou de leur représentation en emploi au Canada (Gouvernement du Canada, 2015b, 2015c, 2018c; Gouvernement du Canada et Moyser, 2017). Par contre, des difficultés subsistent encore pour les femmes sur le marché du travail canadien. Par exemple, le salaire d'une femme est encore inférieur : l'*Enquête sur la population active* (EPA) révèle qu'en 2017, la femme âgée de plus de 15 ans gagnait 0,87 \$ pour un dollar gagné par un homme exerçant un emploi comparable. Cela équivaut à 47 jours où la femme ne serait pas rémunérée, pourtant en ayant travaillé le même nombre d'heures qu'un homme (Gouvernement du Canada, 2018c).

S'il existe certaines similitudes avec la législation fédérale en matière d'emploi aux niveaux provincial et territorial, quelques particularités sont observables. Dans toutes les provinces et tous les territoires, des lois en matière de droits de la personne et de discrimination s'appliquent au domaine de l'emploi (Ng et al., 2015). Par ailleurs, le Nunavut, la Colombie-Britannique et le Québec sont les seuls à avoir également leur propre loi en matière d'équité en emploi (Ng et al., 2015). Le Québec se distingue par la portée de sa législation sur l'équité en matière d'emploi. Effectivement, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* vise les

femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles et soutient leur accessibilité à l'égalité en emploi, notamment en contrant la discrimination en emploi (RLRQ, c. A-2.01, art. 1). Cette loi s'applique aux organisations du secteur public, soit celles liées au gouvernement, aux municipalités, aux établissements scolaires et aux établissements offrant des services de santé et des services sociaux<sup>2</sup> (RLRQ, c. A-2.01, art. 1). Toutes ces organisations se doivent d'avoir en place des programmes contribuant à la représentation des groupes touchés (RLRQ, c. A-2.01, art. 13). Ces programmes ont comme objectifs d'assurer des mesures d'égalité des chances et de soutien, et de revoir les pratiques et politiques de recrutement, de formation et de promotion (RLRQ, c. A-2.01, art. 13). Le Québec est aussi l'une des juridictions les plus progressistes en matière de droits à l'égalité, car sa législation va au-delà du milieu d'emploi et inclut des secteurs comme la santé, les services d'éducation et d'autres services publics (Ng et al., 2015). De plus, le Québec a mis en place des politiques universelles en matière de garde d'enfants et de congé parental qui permettent aux femmes de participer plus pleinement et plus librement au marché du travail (Ng et al., 2015, p. 53).

L'impact positif de ces lois et politiques sur la situation des femmes sur le marché du travail québécois est notable. Effectivement, la mise en vigueur de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* a engendré des changements concrets au sein des organisations, comme la suppression des politiques et des pratiques pouvant être discriminatoires pour les

---

<sup>2</sup> Certaines exceptions s'appliquent, notamment à un établissement et à une agence visés par la partie IV.1 de cette loi, à des organismes visés par l'article 92 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, au Gouvernement de la nation crie et à l'Administration régionale Kativik (RLRQ, c. A-2.01, art. 2).

femmes (Chicha, 2001). Par exemple, une des mesures appliquées est de « publier les offres d'emploi dans les journaux et [d']éviter d'avoir recours aux réseaux de connaissances des membres du personnel déjà en place » (Chicha, 2001, p. 64). L'impact de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* mène aussi les employeurs à engager des personnes faisant partie de groupes discriminés, dont des femmes ayant des compétences égales aux autres candidats, pour réduire toute discrimination (Ng et al., 2015). En effet, le taux d'activité des femmes est passé de 45,8 % en 1976 à 74,4 % en 2011 (Rose, 2013). De plus, le taux de femmes entre 25 et 54 ans travaillant à temps partiel est 17,4 % plus faible en 2011 qu'en 1976 (Rose, 2013), ce qui incite à croire qu'il y a moins de femmes dans des situations de précarité dans la mesure où l'emploi à temps partiel est considéré comme un emploi atypique qui peut être associé à un problème de précarité (Rose, 2013). Il est aussi possible de remarquer une différence entre hommes et femmes en matière d'équité salariale. En effet, l'écart de revenu annuel d'emploi entre les hommes et les femmes qui travaillent à temps plein a diminué de 14 %, passant de 37 % à 23 % entre 1976 et 2010 au Québec (Rose, 2013). De plus, entre 1997 et 2011, les femmes travaillant à temps plein ont connu une augmentation salariale de 48,9 %, alors que les hommes ont vu leur salaire bonifié de 39,9 % sur la même période (Rose, 2013). Ces améliorations pourraient être expliquées par les changements apportés au Québec par la *Loi sur l'équité salariale* et par la *Charte des droits et libertés de la personne* obligeant « les employeurs à une rémunération équitable » (Côté, 2008, p. 580) et les obligeant « de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine » (RLRQ, c. E-12.001, a.1). Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), l'équité salariale est décrite comme « un salaire

égal pour un travail différent, mais équivalent » (CNESST, 2016, n. p.). « Ainsi, dans la même entreprise, les personnes qui occupent un emploi féminin doivent recevoir un salaire égal à celui que reçoivent les personnes qui occupent un emploi masculin équivalent, c'est-à-dire de même valeur » (CNESST, 2016, n. p.). Le niveau de qualification et les types de postes que les femmes occupent se sont aussi améliorés. En effet, les femmes détiendraient plus souvent que les hommes un grade de niveau universitaire au Québec, soit 31,4 % pour les femmes contre 24,6 % pour les hommes (Gouvernement du Québec, 2018), et elles seraient plus présentes dans les emplois plus scolarisés (Cloutier-Villeneuve, 2018). De ce fait, en 2018, les femmes occupaient plus de postes de niveau professionnel nécessitant une formation universitaire (57 %) que les hommes (43 %) (Gouvernement du Canada, 2018<sup>3</sup>; Gouvernement du Québec, 2018).

Malgré les améliorations apportées au marché de l'emploi québécois depuis les 65 dernières années, l'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place sur la situation des femmes montre qu'il y a encore un écart avec la situation des hommes. La différence est toujours significative entre le salaire hebdomadaire des femmes et des hommes québécois (Gouvernement du Québec, 2018). Elles gagneraient en moyenne 795 \$ par semaine tandis que les hommes en gagneraient 1 006 \$ (Gouvernement du Québec, 2018).

---

<sup>3</sup> Cette définition est basée sur la *Classification nationale des professions* (CNP) pour les statistiques de 2016 et est utilisée par Statistique Canada. Elle présente une structure systématique de classification pour établir et classer la gamme complète des activités professionnelles au Canada (Gouvernement du Canada, 2020).

Par ailleurs, l'Institut de la statistique du Québec présente des résultats montrant que dans l'industrie, il y a encore une sous-représentation des femmes dans certains secteurs d'emploi comme les sciences naturelles et appliquées et certains domaines apparentés; les métiers en transport, en machinerie et d'autres domaines apparentés, et enfin, la fabrication et les services d'utilité publique (Cloutier-Villeneuve, 2018). S'ajoute à cette liste le secteur de la gestion, où il y avait seulement 36 % de femmes en 2018 (Gouvernement du Québec, 2018). À l'opposé, il y a une surreprésentation dans les secteurs traditionnellement féminins, soit le commerce de détail, les services d'enseignement, les soins de santé et l'assistance sociale, de même que l'hébergement et les services de restauration (Cloutier-Villeneuve, 2018). Toutefois, il est important de mentionner que ces différences de représentation dans les différents secteurs ne sont pas nécessairement reliées à des inégalités, mais possiblement à des différences en termes d'intérêts et d'aspirations professionnelles. En effet, la sous-représentation des femmes dans certains secteurs serait expliquée, entre autres, par une socialisation genrée issue de la famille, de l'école, du travail et d'autres contextes, ce qui pourrait limiter l'éventail de choix professionnels envisagés tels que les métiers traditionnellement masculins, diminuer le sentiment d'efficacité personnelle par rapport à certaines tâches et par conséquent, engendrer une concentration des femmes dans certains secteurs traditionnellement féminins (Heppner, 2013; Patton et McMahon, 2014). En ce qui a trait au secteur de la gestion, les aspirations professionnelles des femmes pourraient aussi être un facteur, parmi d'autres, de cette sous-représentation (Madera, 2017).

En résumé, malgré une amélioration de la législation en matière d'égalité et d'équité en emploi, du niveau de scolarité, du taux d'activité et du salaire des femmes, ces dernières vivent encore des inégalités salariales, sont moins employées que les hommes et sont sous-représentées



dans certains domaines et certains types d'emplois dans les organisations, notamment dans les postes de gestion.

## **1.2 La place des femmes dans les emplois de gestion**

Les femmes demeurent sous-représentées dans les emplois de gestion, c'est-à-dire ceux qui se retrouvent au sommet de la hiérarchie dans les organisations, avec un niveau élevé de responsabilités et d'expertise (Gouvernement du Canada, 2020). Ces emplois demandent habituellement un diplôme universitaire et se caractérisent par de la reddition de comptes, par un niveau d'expertise spécialisée ou par la nécessité d'avoir beaucoup d'expérience professionnelle (Gouvernement du Canada, 2011*b*). Les principales tâches qui relèvent des emplois de gestion sont généralement de définir et de formuler des objectifs et des stratégies organisationnels, d'allouer des ressources humaines, financières et matérielles dans l'objectif de mettre en œuvre des projets organisationnels, d'optimiser les processus organisationnels et l'utilisation des ressources, et d'améliorer les pratiques (AQESSS, 2013; Gouvernement du Québec, 2003).

Plusieurs titres de postes sont associés à un emploi de gestion, notamment les cadres supérieurs ou les cadres supérieures et les cadres intermédiaires (Gouvernement du Canada, 2018*a*). Selon l'Office québécois de la langue française (2008), un cadre supérieur ou une cadre supérieure est quelqu'un qui est « membre de la haute direction d'un organisme ou d'une entreprise et qui dépend directement du conseil d'administration, ou d'une autre autorité » (Gouvernement du Québec, 2008, n. p.). Ce terme est générique, mais pour nommer des postes plus précis, les termes directeur ou directrice, vice-président ou vice-présidente, directeur général ou directrice générale ou encore président-directeur général ou présidente-directrice générale seront à employer

(Gouvernement du Québec, 2008). Dans le cas des cadres intermédiaires, ils et elles se retrouvent souvent sous la charge des cadres supérieurs ou des cadres supérieures (Gouvernement du Canada, 2020).

En 2016, au Canada, les femmes occupaient près d'un cinquième des postes de direction (Gouvernement du Canada, 2019) : chez les administratrices, soit les « responsables de la supervision et de la gestion générale des activités de l'entreprise », elles sont 19,4 % (Gouvernement du Canada, 2019, n. p.); chez les femmes dirigeantes, qui sont « responsables de la gestion des affaires courantes de l'entreprise », il y en a 19,2 % (Gouvernement du Canada, 2019, n. p.). Malgré ce taux de présence féminine qui n'est pas représentatif de la proportion de femmes dans la société, les entreprises canadiennes font partie de celles ayant le plus haut taux d'administratrices et de dirigeantes (Gouvernement du Canada, 2019). Parmi les différentes industries où des femmes occupent des postes de direction, la finance est le secteur dominant de femmes administratrices et dirigeantes (Gouvernement du Canada, 2019), tandis que le secteur de la construction présente le plus faible pourcentage d'administratrices et celui de la fabrication, le pourcentage le moins élevé de dirigeantes (Gouvernement du Canada, 2019).

Au Québec, le taux d'emploi en gestion chez les femmes est passé de 25,3 % à 36,0 % entre 1987 et 2012 (Boulet, 2013). Cette progression a été plus importante qu'au Canada dans son ensemble, où était notée une progression de 6,3 % dans la même période (Boulet, 2013). Malgré cette progression, les femmes demeurent sous-représentées dans ce type d'emploi. Avec les initiatives législatives prises à partir des années 1970, un rapprochement vers l'égalité des hommes et des femmes dans les postes de gestion au Québec aurait en principe dû être vu dans la dernière

décennie. Pourtant, ce n'est pas le cas. En effet, une étude québécoise faite en 2017 démontre qu'il y a encore du chemin à faire pour les femmes (Gouvernement du Québec, 2019b) : en étudiant le taux de présence féminine et le salaire horaire moyen dans les professions de gestion, hormis les cadres supérieurs et les cadres supérieures dans les entreprises de 200 personnes employées et plus, l'étude montre que sur 68 300 gestionnaires, 44 % sont des femmes, mais que le salaire moyen de celles-ci est inférieur de 12,4 % à celui des hommes (Gouvernement du Québec, 2019b).

Dans le haut de la hiérarchie des emplois de gestion, les écarts entre les hommes et les femmes demeurent. Dans les cas des postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures, le taux de représentation n'est pas plus équitable. En fait, la situation n'a pas beaucoup évolué depuis 1987 au Québec; à cette époque sur 14 400 postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures, 80,5 % étaient occupés par des hommes (Boulet, 2013). En 2012, sur 13 300 postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures, 75,9 % étaient occupés par des hommes (Boulet, 2013). Un phénomène qui n'aide pas la représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures est le « plafond de verre ». Le plafond de verre est une barrière de plus en plus connue et discutée dans les études portant sur la progression des femmes vers des postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures. Il se définirait par l'empêchement de la progression des femmes dans les organisations à cause de facteurs « invisibles », représentés par la métaphore du verre (Sanchez-Mazas et Casini, 2005). En d'autres termes, il s'agit de pratiques organisationnelles de nature discriminatoire envers les femmes et difficilement perceptibles (Maume, 2004 dans Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007). Elles apparaîtraient souvent lorsque les femmes progressent vers un niveau professionnel supérieur (Maume, 2004 dans Marchand et al., 2007). Le plafond de verre est un phénomène présent dans les organisations où des relations de pouvoir et

des processus ne sont pas toujours égalitaires (Laufer, 2005). Ces facteurs « invisibles » ont été étudiés dans plusieurs recherches, mais certains sont plus présents que d'autres. Selon Madera (2017), les chercheurs et les chercheuses s'entendent sur le fait que les femmes font encore face à des barrières les empêchant d'atteindre des postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures.

À la suite des statistiques démontrant la sous-représentation et l'inégalité salariale des femmes dans les emplois de gestions – et surtout celles occupant des postes de cadres supérieures, des études laissent penser que les inégalités existantes pourraient varier selon la grandeur des organisations. Il est donc pertinent d'explorer les particularités des grandes organisations.

### **1.3 Les particularités des grandes organisations**

Les grandes organisations sont celles qui comportent 500 personnes employées ou plus (Leung, Gibson, Rispoli, Statistics Canada et Economic Analysis Division, 2011); sachant que la fonction publique québécoise regroupe 53 570 personnes employées (Gouvernement du Québec, 2019a), elle est incluse dans cette classification. L'ampleur des inégalités vécues dans les organisations ainsi que la façon de les gérer varieraient selon le type d'organisation (Acker, 2006). À la suite d'une analyse des instances de pouvoir dans 500 organisations françaises (Martin et Pignatel, 2004), les grandes organisations se distingueraient notamment des plus petites par la priorité qu'elles accordent au pouvoir de la majorité masculine (Laufer, 2004). Ce pouvoir masculin engendrerait des pratiques discriminatoires favorisant l'embauche d'hommes et le recrutement basé sur des stéréotypes de genre, comme la croyance qu'il est plus probable qu'un homme ait les aptitudes et les caractéristiques requises pour agir comme gestionnaire ou occuper un poste de cadre supérieur et de cadre supérieure (Laufer, 2004). De plus, l'appartenance à des

réseaux professionnels a un impact direct sur la visibilité et l'obtention d'un mentor dans les grandes organisations (Laufer, 2004). L'absence de femmes dans ces réseaux professionnels, par conséquent, est un facteur qui expliquerait le plafond de verre et la faible représentation des femmes dans les grandes organisations (Laufer, 2004). Cela étant, la situation des femmes au Québec pourrait être différente de celle que vivent les Françaises compte tenu de différents facteurs culturels.

Certaines données statistiques laissent par ailleurs envisager que les grandes organisations ont aussi plus de budgets à investir dans des programmes d'égalité des sexes et dans la gestion des carrières. Par exemple, elles « possèdent plus de ressources leur permettant de produire des innovations technologiques de base » (Leung et al., 2011, p. 7) et « sont mieux en mesure de tirer parti d'économies d'échelle en situation de concurrence des prix » (Leung et al., 2011, p. 7). Les grandes organisations ont aussi plus tendance à ajouter des avantages sociaux, lesquels peuvent faciliter la vie professionnelle de certaines femmes. Par exemple, Guay (2001) explique que de plus en plus d'organisations offrent le service d'une garderie sur place, parmi lesquelles il y a de grandes organisations telles que Le Casino de Montréal, Bombardier, Clearnet, l'hôpital Sainte-Justine ou les compagnies pharmaceutiques Pfizer et Merck Frosst. De plus, les sites d'affichage de postes comme Glassdoor ou StepStone indiquent que les grandes organisations offrent davantage d'opportunités de progression de carrière et même de réorientation (Glassdoor, 2018; Lachaert, 2018), opportunités qui pourraient favoriser les femmes. D'une part, les opportunités de carrière pour les femmes sont plus nombreuses dans les grandes entreprises, car le budget permettrait davantage de ressources et de pratiques pour amener l'égalité, mais que d'autre part davantage d'inégalités dans les grandes entreprises en ce qui a trait au pouvoir masculin et aux

inégalités qui en découlent. Donc, il y a un intérêt à mieux comprendre la dynamique qui s'opère dans ces grandes organisations, sachant qu'il y a plusieurs facteurs qui y facilitent la prospérité des femmes.

Pour conclure cette partie décrivant le contexte, il est possible de relever que malgré un avancement législatif au Canada et au Québec et une amélioration de la situation des femmes sur le marché du travail, il y a encore une sous-représentation des femmes dans certains types d'emplois, notamment ceux de cadres supérieurs et de cadres supérieures. De plus, les grandes organisations seraient marquées par plus d'inégalités, et ce, malgré qu'il semble y avoir plus d'opportunités. Il est donc important de s'intéresser à cette problématique toujours présente et d'aller explorer les connaissances scientifiques existantes sur les barrières qui entravent le parcours professionnel des femmes occupant des emplois de gestion dans les grandes organisations.

## 2. ÉTAT DES CONNAISSANCES

Cinq banques de données ont été priorisées pour la recherche documentaire : *PsycInfo*, *Business Source Complete*, *SociIndex* et *Academic Search Complete*. Elles recouvrent plusieurs domaines, soit l'éducation, la psychologie, l'orientation professionnelle, l'administration et les sciences humaines et sociales. Le moteur *Google Scholar* a été utilisé dans l'objectif d'accéder à d'autres recherches publiées en français et en anglais sur plusieurs banques de données. Finalement, les banques *ERIC*, *Érudit*, *Pascal* et *Francis* ont aussi été utilisées pour faciliter la recherche de textes en français. Une combinaison de trois groupes de mots clés en français et en anglais : ces mots étaient en lien avec les différents volets de l'objet de recherche : 1) femme; 2)

types de postes en lien avec la gestion<sup>4</sup> et 3) barrière. Le mot « barrière » a été utilisé dans les moteurs de recherche. Ces mots clés sont présentés à l'Annexe A. La recension des textes a été faite avec des critères d'inclusion spécifiques. Les types de documents sélectionnés ont été limités à des articles scientifiques, à des rapports de recherche, à des mémoires et à des thèses publiés entre 2010 et 2020 pour trouver des textes récents sur le sujet. Tous les textes écrits dans d'autres langues que le français ou l'anglais ont été exclus à cause de la limite linguistique.

Les résultats de l'état des connaissances dressé se séparent en trois parties, selon l'endroit où avaient été réalisés les travaux recensés : au Québec, ailleurs au Canada et à l'international. Un total de sept études portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures ont été retenues.

## **2.1 Études québécoises portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures**

Au Québec, deux études examinent de façon significative la problématique des femmes cadres supérieures, et ce, dans de grandes organisations telles que la fonction publique et les organismes publics. D'abord, Machiavelli (2016) a fait une recherche dans le cadre d'une thèse dont l'objectif était de comprendre, dans des entrevues semi-dirigées, comment les femmes cadres (supérieures et intermédiaires) dans la fonction publique québécoise (n = 36) percevaient les réseaux informels et s'intégraient dans ceux-ci. La chercheuse a aussi souhaité découvrir la nature

---

<sup>4</sup> Le nombre d'études étant déjà restreint sur le sujet des femmes gestionnaires et cadres supérieures dans les organisations, la recension a été élargi à tous les types d'organisations.

des liens que ces femmes établissaient et les ressources qu'elles échangeaient (Machiavelli, 2016). Les résultats de cette thèse montrent globalement que ces femmes sont limitées dans le développement de leur capital humain, car elles concevraient de manière plutôt formelle les réseaux entre les supérieurs ou les supérieures d'une part et les personnes qui leur sont subordonnées, d'autre part (Machiavelli, 2016); ces réseaux seraient donc perçus comme étant plus professionnalisés et structurés (Huet, 2009). Or, les réseaux informels se baseraient sur « des rapports plus égalitaires et seraient plus bénéfiques et importants, car l'interaction entre les personnes est le résultat de leur propre choix » (Machiavelli, 2016, p. 67). De plus, Machiavelli conclut que « la compétence des cadres est conçue en termes de formation » (Machiavelli, 2016, p. 5) et qu'il serait possible que l'organisation du travail derrière cette vision soit un facteur limitatif en termes de sociabilité pour ces femmes (Machiavelli, 2016). Le fait que cette recherche cible sans distinction les femmes cadres supérieures et les femmes cadres intermédiaires est néanmoins une limite de cette recherche, car la réalité et les facteurs limitants pourraient varier selon le niveau hiérarchique. Cette recherche n'apporte pas d'information spécifique sur les barrières particulièrement rencontrées par les femmes cadres supérieures.

Une autre recherche québécoise a été faite par Brière et Rinfret (2010) dans le but de montrer, par le biais d'entrevues semi-structurées, le niveau de représentation des femmes détenant un pouvoir décisionnel, soit des femmes membres et présidentes de conseils d'administration (n=34) au sein d'organismes publics. Pour assurer une bonne représentativité, les responsables de l'étude ont porté attention à la diversité « régionale, au nombre d'années d'expérience à titre de membres de CA, à la taille des CA et à l'origine ethnique des participantes » (Brière et Rinfret, 2010, p. 10). De plus, la recherche tente d'identifier les facteurs structurels et personnels pouvant



expliquer la réalité de ces femmes (Brière et Rinfret, 2010), des facteurs qui contribueraient à l'explication de cette sous-représentation et seraient des obstacles persistants à la présence des femmes sur les conseils d'administration. Parmi ces facteurs se trouvent le « boys' club », le processus de nomination, la conciliation travail-famille et le manque de confiance en soi (Brière et Rinfret, 2010). De plus, des facteurs facilitants ont été partagés dans cette recherche, afin d'aider les femmes voulant obtenir ce genre de position dans le futur. La recherche de Brière et Rinfret ne considère toutefois pas l'origine ethnique des participantes, ce qui en constitue une limite, car il s'agit d'une caractéristique qui pourrait faire varier les résultats et les perceptions des femmes. En effet, les femmes appartenant à une minorité ethnique rencontreraient des barrières supplémentaires que les femmes issues du groupe majoritaire (Acker, 2006). L'effet plafond de verre n'est pas le même, et il se peut que les barrières supplémentaires perçues par les femmes appartenant à d'autres origines ethniques aient été omises chez ces femmes participantes. De plus, les facteurs culturels que les femmes dans ces postes peuvent vivre n'ont pas été traités dans cette recherche. Une autre limite possible est l'échantillon de participantes provenant exclusivement d'organismes publics. En effet, il est possible de penser qu'il pourrait y avoir des différences entre les organismes publics et les entreprises privées, lesquelles ne sont pas considérées dans cette étude. Somme toute, les résultats ne sont pas présentés de manière distincte en ce qui a trait à l'origine ethnique des femmes et n'offrent pas un portrait complet des femmes détenant un poste de cadre supérieure.

Au final, il semble y avoir peu d'études québécoises qui traitent spécifiquement des barrières rencontrées par les femmes occupant des postes de cadres supérieures. Il est donc pertinent d'explorer les études réalisées ailleurs au Canada.

## **2.2 Études réalisées ailleurs au Canada portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures**

Parmi les études réalisées ailleurs au Canada, deux ont été retenues. Willey (2017), d'abord, concentre sa recherche sur la manière dont les femmes pourraient accéder davantage à des postes de cadres supérieures ou à des postes au sein de conseils d'administration. Elle observe aussi l'efficacité du régime mis en place par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, qui oblige la divulgation des rapports annuels des entreprises inscrites à la Bourse de Toronto, lesquels rapports contiennent des données sur la représentation féminine. À l'aide de ces rapports, Willey (2017) tente de remédier aux inégalités de genre et aux inégalités implicites sous-entendues au Canada en proposant des solutions et des manières d'améliorer le régime en place pour augmenter son efficacité et la présence des femmes dans les postes présentés. Le texte ne présente par ailleurs aucune spécification sur le type d'entreprises, ni sur les types de postes ou sur la taille des entreprises visées. La recherche survole les barrières liées aux stéréotypes et aux inégalités implicites dans les organisations canadiennes, sans traiter des autres barrières existantes. De plus, la recherche ne sollicite pas l'avis des femmes cadres sur la situation. L'échantillon formé à partir des rapports de la Bourse de Toronto contient des entreprises canadiennes, donc possiblement québécoises, mais les données par province ou territoire ne sont pas précisées. Il est ainsi possible de penser qu'une partie des femmes cadres œuvrant au sein de ces entreprises sont canadiennes ou québécoises, mais rien ne le confirme. Il est donc pertinent d'étudier la situation au Québec dans les grandes entreprises québécoises, en spécifiant l'échantillon et le type d'entreprise pour mieux cibler la problématique.

Une autre recherche faite par le Réseau de développement économique et d'employabilité du Canada (RDÉE) s'intéresse aux facteurs positifs ou négatifs pouvant influencer l'accès des femmes de la francophonie canadienne en situation minoritaire aux postes de gestion. Les régions ciblées pour cette recherche sont celles de l'Alberta, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario. Lors de groupes de discussion de 88 femmes de la francophonie canadienne et de sondages en ligne, tant auprès d'autres femmes de la francophonie canadienne (n=130) que d'employeurs ou d'employeuses (n=24), les chercheurs ont recueilli des données sur les réalités vécues par ces femmes et leurs perceptions des opportunités de développement professionnel, des obstacles et des pistes de solutions à ces obstacles (RDÉE, 2014). Les résultats des groupes de discussion et des sondages montrent que ces femmes font face à des défis pour décrocher un poste de haute gestion, défis qui pourraient s'expliquer par « la faible présence des femmes dans des réseaux de contacts influents, le manque de confiance en soi, la difficile conciliation travail-famille, les préjugés sexistes à leur égard et le manque de modèles de leaders féminins » (RDÉE, 2014, p. 3-4). Une des limites de cette recherche est qu'elle s'intéresse au vécu des répondantes qui ont tenté d'accéder à des postes de gestion, mais qui n'y sont pas nécessairement parvenues. De plus, les postes de gestion peuvent être de niveaux très différents, et les inégalités pourraient varier selon le poste ou la grandeur de l'organisation. De plus, la recherche ne représente pas le Québec.

Étant donné le manque de données sur les femmes cadres supérieures à la suite de l'état des connaissances ailleurs au Canada, il semble pertinent de regarder ce qui a été fait à l'extérieur du Canada, malgré les différences potentielles en termes de réalités vécues par les femmes.

### **2.3 Études internationales portant sur les barrières perçues chez les femmes cadres supérieures**

Deux recherches américaines abordent, sous de multiples angles, la présence moindre des femmes dans les postes de cadres supérieures. Dans une revue systématique des écrits, Johns (2013) explore plusieurs études sur la performance des organisations et la diversité des sexes dans les postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures, dans le but d'identifier les raisons qui expliquent la sous-représentation des femmes et les écarts de salaire entre les hommes et les femmes occupant ces postes. La revue met en évidence le phénomène du plafond de verre et les barrières qui y sont associées. Les barrières seraient sociétales et gouvernementales, mais elles relèveraient aussi de la culture et de la structure organisationnelles (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995 dans Johns, 2013). Relativement aux barrières sociétales, Johns (2013) mentionne qu'elles seraient associées aux opportunités, à la réalisation, aux préjugés et aux différences culturelles de genre et d'ethnie. En ce qui a trait au salaire dans les postes de niveaux supérieurs dans le secteur de la santé, les données confirment que l'écart est toujours grand et que les femmes gagnent beaucoup moins que les hommes, et ce, même si les femmes composent 78 % de la main-d'œuvre dans ce secteur (Lantz, 2008 dans Johns, 2013). De plus, Johns (2013) laisse sous-entendre que malgré l'amélioration de la représentation des femmes dans les postes de cadres supérieures à travers les années, elle aurait stagné dans les dernières années. Pourtant, la revue des écrits de Johns (2013) met en évidence le fait que les organisations qui promeuvent la place des femmes dans ces postes se surpassent davantage. Johns (2013) mentionne aussi que les femmes ont de la difficulté à percer le plafond de verre à cause du manque de flexibilité dans ces types d'emploi, d'un manque de confiance en soi, d'ambition professionnelle ou de parrainage. De plus,

des barrières résideraient dans la différence dans la manière de communiquer qu'ont les femmes et les hommes, tout comme la présence des stéréotypes de genre (Johns, 2013). Johns (2013) conclut sa revue des écrits avec des recommandations et des techniques pour briser le plafond de verre. Selon lui, les principaux acteurs pouvant faire tomber les barrières reliées au plafond de verre sont le gouvernement fédéral, les gouvernements des États américains, les employeurs, les établissements universitaires et les femmes elles-mêmes (Johns, 2013). La revue des écrits de Johns présente néanmoins la limite de rassembler plusieurs études qui datent de plus de dix ans. De plus, la majorité de ces recherches ne spécifient pas la grandeur des organisations.

Une autre recherche américaine a porté sur le phénomène du plafond de verre et sur les inégalités vécues ou perçues par les femmes occupant des postes en enseignement supérieur ou des postes de direction dans les universités (Madera, 2017). La thèse de Madera approfondit la question des barrières que les femmes rencontrent dans ce domaine. La chercheuse, dans son étude qualitative, a réalisé des entrevues avec quatre femmes qui ont entre 14 et 31 ans d'expérience en enseignement supérieur et qui ont essayé d'obtenir un poste de doyenne universitaire sans toutefois y arriver (Madera, 2017). Les résultats montrent que le plafond de verre est toujours présent dans l'administration de l'enseignement supérieur. La culture institutionnelle masculinisée, les pratiques organisationnelles genrées, l'intentionnalité, le capital humain et les aspirations professionnelles (Madera, 2017, p.107-108) englobent l'ensemble des barrières retrouvées chez les participantes de la recherche. Toutefois, cette recherche n'inclut pas de femmes occupant des postes de cadres supérieures dans des organisations autres que du domaine de l'éducation aux États-Unis. De ce fait, la structure institutionnelle et la réalité d'une université ne sont

probablement pas les mêmes que celles d'une autre organisation comme une coopérative ou une organisation bureaucratique, ce qui peut faire varier les résultats d'un milieu à l'autre.

Une troisième étude, cette fois-ci française, aborde les complications liées à l'atteinte de postes de direction et propose des solutions au problème du plafond de verre. Dans cette étude réalisée par Naschberger, Quental et Legrand (2012), une recension systématique de plusieurs écrits, incluant les travaux de l'équipe de recherche, fait ressortir les freins au cheminement de carrière des femmes cadres et propose des conseils – aux femmes elles-mêmes et aux employeurs et employeuses – pour soutenir le développement de leur carrière. Cette recherche a été réalisée avec 420 cadres, dont 226 femmes, dans des entreprises ayant plus de 1000 personnes salariées dans des secteurs diversifiés (Naschberger et al., 2012). Principalement, ce texte soulève quatre principaux freins au cheminement de carrière des femmes cadres : 1) l'ambition qui est mise au défi et qui est difficile à maintenir; 2) les préjugés, les stéréotypes et les traditions; 3) la pression de la famille sur le travail et finalement, 4) l'accès moindre à des appuis interpersonnels et politiques (Naschberger et al., 2012). Une des limites de cette étude est que la législation française est différente de celle du Québec; les résultats sont donc susceptibles d'être différents. Sachant aussi que l'échantillon provient d'entreprises de 1000 personnes salariées et plus, il aurait été pertinent que les responsables de la recherche justifient leur choix d'aller vers de grandes entreprises. Enfin, les termes « femmes cadres », « gestionnaires » et « postes de direction » sont utilisés dans l'étude, mais ils n'ont pas été définis ou différenciés.

Au vu de ce qui précède, il est possible de voir qu'il y a un manque d'information sur les barrières perçues par des femmes occupant des postes de cadres supérieures au Québec, ailleurs

au Canada et dans le reste du monde. De plus, les quelques recherches en partie applicables ne précisent pas la grandeur de l'organisation. Quant à celles qui le précisent, elles n'explicitent par en quoi il est pertinent de présenter les particularités des grandes organisations. En outre, les types de postes de gestion et les régions ciblées varient d'un texte à l'autre. Les recherches abordent plus souvent la sous-représentation, sans traiter en profondeur des barrières auxquelles font face les femmes. Enfin, au Québec, le peu d'études qui abordent des barrières rencontrées par des femmes occupant des postes de cadres supérieures ne sont pas très éclairantes pour la problématique.

### 3. QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Le contexte a permis de montrer que malgré une amélioration de la législation en matière d'égalité et d'équité en emploi, les femmes restent sous-représentées, moins employées et moins payées que les hommes, notamment celles dans les postes de cadres supérieures. Il est aussi possible de voir que les grandes organisations se démarquent en termes d'inégalités, et ce, malgré qu'il semble y avoir plus d'opportunités. Par ailleurs, l'état des connaissances montre qu'il y a un manque d'informations sur les barrières perçues par des femmes occupant des postes de cadres supérieures au Québec, ailleurs au Canada et dans le reste du monde. De plus, plusieurs recherches ne creusent pas les particularités des grandes organisations. Il semble donc nécessaire de se questionner sur les barrières que les femmes occupant des postes de cadres supérieures vivent dans les grandes organisations québécoises. Le présent essai se fonde ainsi sur la question de recherche suivante : quelles sont les barrières perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise ?

## **DEUXIÈME CHAPITRE. CADRE DE RÉFÉRENCE**

Sachant que l'objectif général de cette recherche est d'identifier les barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise, le deuxième chapitre consistera à présenter des conceptions théoriques pertinentes pour comprendre les barrières professionnelles des femmes au sein des organisations (Acker, 2006; Madera, 2017). Après avoir déterminé la conception à retenir pour définir les barrières professionnelles, une dernière section présentera les objectifs spécifiques de recherche.

### **1. BARRIÈRES PROFESSIONNELLES DES FEMMES AU SEIN DES ORGANISATIONS**

Parmi les écrits québécois sur le développement de carrière des femmes, on retrouve notamment la conception de Spain, Bédard et Paiement (1998). Ces dernières chercheuses abordent la nature et le rôle de la dimension relationnelle du développement de carrière des femmes et s'intéressent aussi aux particularités de leur développement de carrière. De ce fait, la conception de Spain et al. (1998) aurait pu être intéressante pour le cadre de référence de cette recherche, mais cette conception met beaucoup l'accent sur l'aspect relationnel, sur des dimensions comme la conciliation travail et vie personnelle et l'influence potentielle de cette conciliation sur le travail des femmes. Ce cadre n'aborde donc pas d'autres types de barrières professionnelles. Plus récemment, une revue de littérature réalisée par Patton et McMahon (2014) fait mention de quelques équipes de recherche qui s'intéressent aux problématiques en lien avec le développement de carrière des femmes (Betz, 1994; Fitzgerald et Harmon, 2001; Hansen, 1974). À titre



d'exemple, Betz (1994) et Hansen (1974) nomment des barrières similaires à celles relevées par Spain et al. (1998) telles que les conflits de rôles, les stéréotypes professionnels, le sexisme, la discrimination fondée sur le sexe, le manque d'accès à de l'orientation professionnelle, ou des pratiques et outils de carrière restrictifs. S'ajoutent à ces barrières nommées par Betz (1994) et Hansen (1974), des facteurs individuels, sociétaux et individuels sociétaux, qui influencent le développement de carrière des femmes selon Fitzgerald et Harmon (2001). Certains de ces facteurs sont facilitants et d'autres représentent des entraves au développement de carrière des femmes. Pourtant, malgré la pertinence des différentes conceptions proposées par Betz (1994), par Hansen (1974) ou par Fitzgerald et Harmon (2001), leur vision d'ensemble n'est pas spécifique à la réalité des femmes au sein des organisations et n'aborde que brièvement quelques barrières professionnelles.

Il semble plus pertinent de cibler des conceptions qui portent plus spécifiquement sur le contexte organisationnel pour répondre de manière adéquate à la question de recherche à la base du présent essai. C'est le cas des travaux d'Acker (2006) et de Madera (2017), qui tiennent compte des barrières organisationnelles, ce qui rejoint davantage les préoccupations présentées dans le chapitre consacré à la problématique.

### **1.1 Les régimes d'inégalités au sein des organisations d'Acker (2006)**

La conception d'Acker (2006) sur les régimes d'inégalités dans les organisations permet d'identifier les inégalités vécues par les femmes dans les organisations. Cette conception a été mobilisée dans un grand nombre d'études dans les années 2000, ce qui a contribué à mettre en

valeur sa notoriété (Ahmed, 2012; Bilge, 2009; Choo et Ferree, 2010; Hurst, Gibbon, Nurse, Gibbon et Nurse, 2016; Shields, 2008).

L'approche d'Acker (2006) comporte six composantes importantes. Premièrement, Acker (2006) distingue les bases de l'inégalité, soit le genre, la classe et la race. Deuxièmement, elle présente les formes et les degrés d'inégalités, qui portent sur l'inclinaison de la hiérarchie (Acker, 2006). Troisièmement, cinq processus organisationnels produisant ces inégalités sont identifiés, soit 1) l'organisation des exigences générales du travail (l'organisation du travail à l'image de l'homme blanc, par exemple); 2) l'organisation des hiérarchies de classes; 3) le recrutement et l'embauche; 4) la fixation des salaires et les pratiques de supervision ainsi que 5) les interactions informelles. Quatrièmement, Acker (2006) aborde la visibilité des inégalités, qui se définit comme le degré de conscience des inégalités (p. 452). Finalement, comme deux dernières composantes, il y a la légitimité des inégalités et les mécanismes de contrôle et de conformité. Les mécanismes de contrôle et de conformité définissent les contrôles organisationnels comme des contrôles de classe, destinés à maintenir le pouvoir des gestionnaires, à s'assurer que les personnes employées agissent dans le sens des objectifs de l'organisation et à amener les travailleurs et les travailleuses à accepter le système des inégalités (Acker, 2006, p. 454).

À la lumière de cette description sommaire, la conception d'Acker (2006) apparaît pertinente pour cette recherche, car elle cible spécifiquement et en profondeur les barrières et inégalités que les femmes vivent dans les organisations. De plus, Acker (2006) mentionne à quelques reprises des inégalités en lien avec l'accès des femmes aux postes de cadres supérieures. Par contre, la conception d'Acker (2006) cible seulement les barrières institutionnelles ou

organisationnelles des femmes et délaisse les autres barrières qui pourraient influencer leur développement de carrière, telle que des barrières individuelles et culturelles.

## **1.2 Les barrières individuelles, culturelles et structurelles entravant l'avancement des femmes vers des postes de cadres supérieures (Madera, 2017)**

Le cadre de Madera (2017) s'appuie sur des travaux antérieurs réalisés au cours des dernières décennies et s'intéressant à la progression des femmes dans des postes de niveau supérieur (Ballenger, 2010; Fagenson, 1990; Ragins et Sundstrom, 1989; Timmers, Willemsen et Tijdens, 2010). Ragins et Sundstrom (1989) ont initialement identifié quatre groupes de barrières influençant la présence féminine dans les organisations : sociétales, organisationnelles, interpersonnelles et individuelles. Fagenson (1990) présente pour sa part l'approche genre-organisation-système, qui se base sur deux perspectives : l'une centrée sur le genre et l'autre sur la structure organisationnelle. Dans cette approche, le genre, le contexte organisationnel et le système social et institutionnel seraient en cause dans la progression limitée des femmes dans l'organisation et dans leur comportement (Fagenson, 1990). Les recherches de Timmers et al. (2010) et de Ballenger (2010) ont par la suite combiné les cadres de Ragins et Sundstrom (1989) et de Fagenson (1990) pour finalement identifier trois groupes de barrières pouvant expliquer la place et la progression limitée des femmes dans les postes de niveau supérieur : les barrières culturelles, structurelles (ou institutionnelles) et individuelles. En s'inspirant principalement de cette classification de Timmers, Willemsen, Tijdens (2010) et Ballenger (2010) comportant trois groupes de barrières, Madera (2017) reprend les mêmes trois types de barrières empêchant

l'avancement des femmes dans des postes de cadres supérieures en éducation et les subdivise davantage. Ces barrières sont présentées dans les prochaines pages.

### *1.2.1 Les barrières culturelles*

Madera (2017) présente trois types de barrières culturelles : les stéréotypes de genre, la ségrégation professionnelle et le leadership. Les stéréotypes de genre se résument à la perception ou aux croyances que les gens associent aux sexes (Madera, 2017). Par exemple, des associations de genre sont imprégnées dans la société (Eagly et Carli, 2007) et les femmes peuvent être perçues comme des personnes affectueuses, serviables, amicales, gentilles et sympathiques ainsi que sensibles aux relations interpersonnelles (Eagly et Sczesny, 2009, p. 23). Elles sont donc associées à des personnes qui prennent soin des gens, aux relations interpersonnelles et à l'éducation (Eisner et Harvey, 2009). Les hommes, quant à eux, peuvent être perçus comme des personnes avec des caractéristiques telles que l'agressivité, la dominance, la confiance en soi, la nature énergique et l'autonomie (Eagly et Sczesny, 2009). Celles-ci présentent une corrélation directe avec le pouvoir, la compétition, l'accomplissement des tâches, la compétence et, finalement, le leadership (Eisner et Harvey, 2009 dans Madera, 2017, p. 45). En d'autres mots, le leadership et les postes de gestion seraient associés aux caractéristiques masculines et non aux caractéristiques féminines. Ces stéréotypes sont souvent faits dans l'inconscient, car ils ont été intériorisés à travers la socialisation, et ce, dès la naissance (Eagly et Carli, 2007 ; Zhang, Schmader, et Forbes, 2009 dans Madera, 2017).

La ségrégation professionnelle entre hommes et femmes se définit comme la tendance à employer les femmes et les hommes dans des occupations différentes, et ce, selon les stéréotypes

de genre associés aux professions (Madera, 2017). En effet, l'éducation, les sciences infirmières et les ressources humaines sont des domaines socialement associés aux intérêts et aptitudes stéréotypés des femmes (McTavish et Miller, 2009 dans Madera, 2017). Cette ségrégation est le résultat des stéréotypes professionnels, qui poussent les femmes à faire un choix de carrière associé à ce que la société attend d'elle (Zhang et al., 2009). Les stéréotypes de genre et la vision du leadership sont directement reliés à ce type de ségrégation, car les postes demandant du leadership sont plutôt associés à l'homme, ce qui discrimine la femme dans ce genre de poste ou d'emploi. D'ailleurs, Berry et Franks (2010) observent que les hommes et les femmes ont tendance à être engagés dans des emplois genrés.

Le leadership vu d'une manière stéréotypée selon le genre implique le phénomène du plafond de verre, selon Madera (2017). Pour Barreto, Ryan et Schmitt (2009), le terme « plafond » renvoie au fait que les femmes atteignent une limite hiérarchique les empêchant de grimper les échelons organisationnels, et le terme « verre » fait référence à la subtilité et à la transparence relatives de cette barrière (p. 5), qui est invisible pour l'observateur. En d'autres mots, la perception qu'a la société d'un leader constitue une barrière culturelle. Souvent, le leadership est associé aux hommes et à la masculinité (Madera, 2017). Schein (1975 dans Madera, 2017) écrit que les femmes dirigeantes sont moins susceptibles que les hommes de posséder les caractéristiques, les attitudes et le tempérament requis pour être un dirigeant qui réussit (p. 49). Ainsi, les femmes ne sont pas toujours reconnues comme possédant du leadership. Il est toutefois important de noter que la référence de Schein (1975) date de plusieurs années, donc la réalité d'aujourd'hui peut avoir changé.

### *1.2.2 Les barrières institutionnelles*

Madera (2017) présente deux types de barrières institutionnelles : la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelles. Dans les organisations, la culture organisationnelle guide les organisations et ses membres et leur donne un sens (Deal et Peterson, 1999 dans Olcott, 2006). En effet, elle guide les comportements, affecte les pratiques organisationnelles et influence toutes les décisions qui sont prises dans l'organisation, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques (Madera, 2017). Selon Eagly et Carli (2007), ainsi qu'Olcott (2006), la culture dans les organisations regroupe les croyances partagées, les valeurs fondamentales, les symboles, les objectifs, les rituels et les traditions (Madera, 2017, p. 52). Un exemple lié à la culture organisationnelle serait la reproduction homosociale, qui influencerait le choix des personnes à engager et à promouvoir dans les organisations (Madera, 2017). Selon Kanter (1977) et Daily (1995), la reproduction homosociale se définit comme « un processus par lequel les dirigeants tendent à se reproduire en cooptant des semblables ayant les mêmes caractéristiques, en matière d'âge, de genre, d'expérience et d'expertise » (AIMS, 2010, p. 21). Ainsi, les personnes qui poseraient leur candidature à un poste dans l'organisation seraient jugées selon leurs ressemblances avec la culture de l'organisation (Bagilhole et White, 2008 ; O'Brien et Janssen, 2005 ; Williams, 2014 dans Madera, 2017). De ce fait, si les personnes au pouvoir sont des hommes blancs, ce sont des hommes blancs qui risquent d'être engagés et promus (Madera, 2017). Selon Madera (2017), qui s'appuie elle-même sur plusieurs autres spécialistes, les cultures organisationnelles et les pratiques organisationnelles qui découlent de la reproduction homosociale seraient plus avantageuses pour les hommes que pour les femmes.

Les pratiques organisationnelles font aussi en sorte que les femmes sont désavantagées. En effet, le recrutement et la promotion, ainsi que les réseautages et le mentorat sont des pratiques où il y a des inégalités (Madera, 2017). Durant le recrutement, non seulement la reproduction homosociale est en jeu, mais aussi les perceptions stéréotypées que les personnes responsables de l'embauche ont des candidats et des candidates, comme les aspirations personnelles et professionnelles, les préférences et les besoins sociaux (Williams, 2014 dans Madera, 2017). Par exemple, une entreprise à la recherche d'une personne pour pourvoir un poste de gestion aura tendance à choisir quelqu'un en fonction des stéréotypes associés à son genre. Schein (1975) affirme que les hommes seront privilégiés, car selon les stéréotypes reconnus, ils ont les caractéristiques pour un tel poste. Il y a aussi un lien direct entre la pratique du recrutement et les barrières individuelles comme les aspirations professionnelles, qui feront l'objet de la prochaine section. L'accès à une promotion pour une femme n'est donc pas évident, car elle occupe souvent des postes de direction qui soutiennent la gestion du personnel, tel que les ressources humaines et les relations publiques, plutôt que des fonctions hiérarchiques (Eagly et Carli, 2007, p. 150), ce qui limite leurs possibilités d'acquérir de l'expérience pour être promue dans d'autres types de postes (Madera, 2017). En outre, le manque de réseautage organisationnel pour les femmes est aussi une barrière (Bird, 2011 ; Hunt et al., 2009), car ces réseaux sont souvent dominés par les hommes (Ballenger, 2010) et sont aussi la porte d'entrée vers des opportunités d'emploi (Lepkowski, 2009; U.S. Department of Labor, 1991 dans Madera, 2017). Finalement, le manque de mentorat chez les femmes est aussi une barrière, car d'une part, les hommes vivraient un malaise à mentorer des femmes (Linehan, Buckley et Koslowski, 2009, p. 409) et d'autre part, le nombre

de femmes cadres supérieures est insuffisant pour effectuer ce mentorat auprès d'autres femmes (Linehan et al., 2009 dans Madera, 2017).

### *1.2.3 Les barrières individuelles*

Lorsqu'un élément propre à la situation d'une femme empêche la carrière de celle-ci de progresser, il s'agit d'une barrière individuelle. Des exemples de ces éléments sont les aspirations, les croyances, les choix, les motivations, les valeurs et les actions ainsi que les caractéristiques démographiques (Madera, 2017, p. 59). Dans ce dernier cas, Madera donne en exemples l'état matrimonial, le nombre d'enfants et le niveau de scolarité. Par contre, l'étude de Madera (2017) se concentre sur seulement trois barrières individuelles : les aspirations professionnelles, le manque d'intentionnalité et le conflit travail-famille, déclinées ci-dessous.

Les aspirations professionnelles seraient différentes entre les hommes et les femmes, car elles évolueraient dans un système organisationnel et feraient face à des pratiques, qui privilégient culturellement et structurellement les hommes (Bornstein, 2008, p. 165). Les barrières institutionnelles, la culture et les pratiques organisationnelles ont aussi un lien direct avec les aspirations professionnelles des femmes. Certaines d'entre elles abandonneraient ou réduiraient leurs aspirations à obtenir un poste de cadre supérieure, parce qu'elles y vivraient des conflits entre leur rôle maternel et leurs aspirations de carrière (Fels, 2004 dans Madera, 2017). Elles seraient donc moins motivées à solliciter des postes de cadres supérieures (Bornstein, 2008 ; Lepkowski, 2009 dans Madera, 2017).



Le manque d'intentionnalité des femmes dans leur parcours professionnel aurait un impact sur leurs aspirations professionnelles et leur poserait problème dans l'obtention de postes de cadres supérieures (Madera, 2017). L'intentionnalité professionnelle se définit par une attitude proactive et stratégique (Eddy, 2008 dans Madera, 2017). De ce fait, l'intentionnalité est un facteur aidant, permettant à la femme de progresser (Eddy, 2008 dans Madera, 2017). Toutefois, la femme aurait tendance à laisser sa trajectoire de carrière guidée par la chance (Eddy, 2008 dans Madera, 2017). De plus, Eddy (2008) a constaté, dans le cas des femmes, que le manque d'intentionnalité dans la recherche d'un poste présidentiel [...] soutient les recherches antérieures montrant un nivellement des trajectoires professionnelles (p. 62). En outre, Davis et Maldonado (2015) ainsi que Linehan et al. (2009) indiquent que dans l'intentionnalité, il y a la décision de « jouer le jeu », mais Madden (2005 dans Madera, 2017) observe chez les femmes administratrices que ce jeu de pouvoir – qui pourrait néanmoins les aider à progresser – reste plutôt ambivalent.

Le conflit travail-famille est une barrière qui affecterait le parcours professionnel des femmes, et ce, surtout dans les postes de niveaux supérieurs. En effet, Madera (2017) fait référence à plusieurs écrits qui mentionnent que les femmes font face à un dilemme entre leurs aspirations professionnelles et leurs responsabilités familiales. Eagly et Carli (2007) expliquent que les femmes ont de la difficulté à trouver un équilibre entre les deux lorsqu'elles occupent un poste de cadre supérieure, où il est demandé plus d'heures d'implication au travail. Le conflit travail-famille vécu par plusieurs femmes occupant un poste de cadre supérieure aurait un impact négatif sur les opportunités qui leur sont offertes (Bird, 2011 ; Hill et al., 2011 dans Madera, 2017) et rendrait la mobilité géographique pour le travail plus difficile à cause des responsabilités familiales (Eagly et Carli, 2007 ; Eddy et Cox, 2008 ; Lepkowski, 2009 dans Madera, 2017). Les femmes dans cette

situation sentent souvent qu'elles doivent faire des sacrifices pour être en mesure d'atteindre un poste de cadre supérieure (Campbell et Lacost, 2010 dans Madera, 2017). Par exemple, elles repousseraient la possibilité de se marier et d'avoir des enfants pour accéder à ce type de poste (Eagly et Carli, 2007 ; Haveman et Beresford, 2012 dans Madera, 2017). Certaines femmes choisiraient aussi l'option de travailler à temps partiel (McTavish et Miller, 2009 dans Madera, 2017). Par contre, elles seraient marginalisées pour leur manque de dévouement à l'entreprise et privées de promotion à la haute direction (Haveman et Beresford, 2012, p. 123).

En résumé, Madera (2017) présente une conception des barrières professionnelles qui s'applique spécifiquement aux femmes occupant des postes de niveaux supérieurs en éducation, ce qui rejoint directement la population ciblée dans le cadre de la présente étude, soit des femmes occupant un poste de cadre supérieure. Il est important de noter que la structure proposée de barrières culturelles, institutionnelles et individuelles s'applique à l'ensemble des femmes occupant un poste de cadre supérieure et non seulement celles qui sont gestionnaires dans le domaine de l'éducation (Ballenger, 2010; Timmers et al., 2010). La conception de Madera (2017), qui repose sur plusieurs travaux antérieurs, englobe également une variété de barrières. Et bien que Madera (2017) n'aborde pas les barrières institutionnelles de façon aussi approfondie qu'Acker (2006), elle offre tout de même une vision d'ensemble des barrières à la fois culturelles, institutionnelles et individuelles auxquelles les femmes occupant un poste de cadre supérieure peuvent faire face. Partant, la conception de Madera (2017) sera utilisée comme cadre afin de répondre à la question de recherche.

## 2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

La recherche a comme objectif général d'identifier les barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise. À la lumière de la conception de Madera (2017) mobilisée dans le cadre de la recherche, trois objectifs spécifiques sont identifiés :

- 1) Identifier les différentes barrières culturelles (Madera, 2017) qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise perçoit dans son milieu de travail ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière.
- 2) Identifier les différentes barrières institutionnelles (Madera, 2017) qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure perçoit dans son milieu de travail ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière.
- 3) Identifier les différentes barrières individuelles (Madera, 2017) qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure perçoit dans son milieu de travail ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière.

## **TROISIÈME CHAPITRE. MÉTHODOLOGIE**

Dans ce troisième chapitre, il sera question du choix de méthodologie utilisée pour répondre aux objectifs spécifiques de recherche. Dans la première partie, le type de recherche sera expliqué et justifié. Ensuite, la deuxième partie présentera le type d'échantillonnage et les critères de sélection utilisés pour choisir la personne participante à l'étude. La troisième partie sera réservée à la présentation de l'instrument de mesure choisi pour cette recherche. L'avant-dernière partie permettra de présenter le plan d'analyse utilisé, pour finir avec la partie sur les aspects éthiques de la recherche.

### **1. TYPE DE RECHERCHE**

La présente recherche visait à identifier les différentes barrières professionnelles culturelles, institutionnelles et individuelles (Madera, 2017) perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise, ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière. Cette recherche, qualitative, avait pour but « de rendre compte de l'expérience humaine dans un milieu naturel » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 190) en s'appuyant sur une étude de cas instrumentale. Une étude de cas consiste à « faire état d'une situation réelle particulière, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 197). Dans le cadre de l'essai, ce type de recherche permettait de faire une analyse en profondeur d'un cas (Fortin et Gagnon, 2016) et d'examiner les différentes barrières professionnelles. En effet, Gagnon (2000) confirme que l'étude de cas a comme force « de fournir une analyse en profondeur

des phénomènes dans leur contexte » (Gagnon, 2000, p. 2). L'étude de cas permet aussi d'assurer une bonne validité interne aux données collectées (Gagnon, 2000), c'est-à-dire à soutenir la crédibilité des résultats (Chartier, 2006). Roy (2009) ajoute aussi que l'étude de cas prouve son efficacité lorsqu'il faut analyser des réalités qui ont été négligées par la science. Dans le cas du Québec entre 2010 et 2020, peu de recherches ont été faites sur les femmes dans les postes de cadres supérieures. De ce fait, l'étude de cas permettait de voir la complexité de cette problématique et le contexte des barrières dans la vie de la personne choisie, et ce, dans un contexte géographique et historique précis (Roy, 2009).

## 2. PERSONNE PARTICIPANTE

Par la technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, la personne participante devait répondre à des critères de sélection spécifiques et bien précis pour participer à la recherche. La technique d'échantillonnage par choix raisonné consiste à faire le choix d'une personne qui répond le mieux possible aux objectifs de recherche, en appliquant des critères de sélection identique à la population étudiée (Académie des Sciences Commerciale, s.d.). Comme la recherche avait pour but d'identifier les barrières professionnelles d'une femme occupant un poste de cadre supérieure, et ce, dans une grande entreprise québécoise, des critères d'inclusion et d'exclusion précis en découlaient. Le premier critère d'inclusion était d'être une femme. Pour maximiser la possibilité chez celle-ci d'identifier des barrières professionnelles dans son parcours et de voir une évolution de sa situation à travers le temps, il était souhaitable que la participante retenue ait un minimum de dix années d'expérience sur le marché du travail. Le deuxième critère d'inclusion était d'occuper ou d'avoir occupé un poste de cadre supérieure dans une grande

organisation québécoise pendant au moins cinq ans. Le poste de cadre supérieure devait correspondre à la définition suivante : « membre de la haute direction [...] et qui dépend directement du conseil d'administration, ou d'une autre autorité, tout en ayant un ou des cadres intermédiaires sous sa responsabilité » (Gouvernement du Québec, 2008, n. p.). À titre de rappel, une organisation est définie comme grande lorsqu'elle comporte plus de 500 personnes employées (Leung et al., 2011). Le troisième critère d'inclusion était, pour faciliter l'entrevue, la maîtrise de la langue française.

En ce qui a trait aux critères d'exclusion, les femmes de minorités visibles ou présentant toute autre caractéristique d'un groupe minoritaire ont été exclues. Parmi ces groupes se trouvent les femmes en situation de handicap, les femmes autochtones et les femmes issues de diversité sexuelle et de genre. Les réalités de ces sous-populations de femmes n'ont pas été abordées dans la problématique, et le cadre d'analyse choisi n'abordait pas les barrières supplémentaires que les femmes issues de ces groupes minoritaires peuvent vivre, au-delà de celles liées à leur genre.

### 3. MÉTHODE ET INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES

Retenue pour répondre aux objectifs de la recherche, l'entrevue semi-dirigée est définie comme une « interaction verbale animée par le chercheur [ou la chercheuse] à partir d'une liste de thèmes qu'il [ou elle] souhaite aborder avec le participant [ou la participante] » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 320). L'entrevue semi-dirigée est préparée et offre un guide à la conversation, mais laisse la porte ouverte aux particularités et à la réalité de la personne participante (Paillé, 1991). Comme Paillé (1991) le mentionne, « l'entrevue vise plutôt à dégager l'expérience d'un individu concernant un pan de la réalité, et elle est à la recherche d'un témoignage complet et non pas

uniquement de fréquences » (p. 3). En effet, il était important dans cette recherche de couvrir l'ensemble de l'expérience de la personne participante et de laisser la porte ouverte à celle-ci de partager des événements qui permettraient d'examiner l'impact des barrières relevées par Madera (2017) sur la carrière de la participante.

L'instrument utilisé, un guide d'entrevue, se retrouve dans l'Annexe B. Il a servi de rappel des différents thèmes à aborder avec la participante (Fortin et Gagnon, 2016) et a assuré un traitement en profondeur des trois types de barrières identifiées par Madera (2017). Le choix de cet instrument de mesure a été fait en fonction des objectifs spécifiques de recherche, qui sont d'identifier les différentes barrières culturelles, institutionnelles et individuelles (Madera, 2017) perçues par la participante, ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière.

L'entrevue, d'une durée approximative de deux heures, a permis de récolter un maximum d'informations, sans que ce ne soit trop long et épuisant pour la personne participante ou pour l'intervieweuse. L'entrevue semi-dirigée s'est déroulée en trois temps : l'ouverture, l'entrevue elle-même et la clôture (Savoie-Zajc, 2009). L'ouverture est une période au début de l'entrevue qui vise à briser la glace, à établir une relation de confiance avec la personne participante (Savoie-Zajc, 2009). Elle permet de souligner les mesures éthiques assurant l'anonymat de la personne et la confidentialité du contenu de l'entrevue (Savoie-Zajc, 2009). Pour commencer l'entrevue, les premières questions visaient à obtenir les informations sociodémographiques de la participante et à identifier certains facteurs contextuels qui pouvaient entrer en jeu. En effet, l'entrevue a commencé avec des questions générales descriptives avec les principaux thèmes, pour ensuite introduire des questions plus spécifiques en fonction des sous-thèmes pour s'assurer de décrire

l'expérience la plus complète possible de la participante (Savoie-Zajc, 2009). Finalement, la clôture de l'entrevue avait pour objectif de vérifier l'état émotif de la participante, de lui rappeler des éléments essentiels et de lui offrir les remerciements d'usage pour avoir participé à la recherche (Savoie-Zajc, 2009). L'entrevue a été enregistrée et ensuite partiellement transcrite sous forme de verbatim (Fortin et Gagnon, 2016), et ce, en vue de l'analyse des données recueillies.

#### 4. ANALYSE

L'analyse qualitative était celle qui répondait le mieux aux besoins de la présente recherche. Elle consiste à « produire une description détaillée du cas et de son contexte » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 321). Plus précisément, il s'agissait d'une analyse thématique, qui a permis « de déterminer des comportements types, de dégager des thèmes et des tendances » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 375), et ce, en lien avec les barrières culturelles, institutionnelles et individuelles (Madera, 2017) rencontrées par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise. Cette analyse thématique a donc permis de procéder « systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 156) selon la classification de Madera (2017).

L'analyse thématique de l'entrevue semi-dirigée a été faite à partir de la transcription partielle de l'entrevue, sur la base d'une grille d'analyse (Annexe C). Cette grille d'analyse a été créée à partir du cadre de référence de Madera (2017), qui s'appuie – pour rappel – sur trois types de barrières et leurs sous-thèmes, à savoir : 1) le thème des barrières culturelles, incluant les sous-thèmes relatifs aux stéréotypes de genre, à la ségrégation professionnelle et au leadership; 2) le thème des barrières institutionnelles, qui comportent la culture organisationnelle et les pratiques



organisationnelles comme sous-thèmes et 3) le thème lié aux barrières individuelles, qui ont comme sous-thèmes les aspirations professionnelles, le manque d'intentionnalité et le conflit travail-famille. La fonction de repérage a été employée pour repérer les thèmes et sous-thèmes abordés dans le cadre de l'entrevue et les mettre en relation avec des extraits de l'entrevue (Paillé et Mucchielli, 2012).

## 5. ASPECTS ÉTHIQUES

Toute recherche avec des êtres humains comporte certaines responsabilités telles que « veiller à ce que la recherche avec des êtres humains se conforme à des normes scientifiques et éthiques rigoureuses qui respectent et protègent les participants » et les participantes (Gouvernement du Canada, 2018*b*, p. 5). Sachant que la présente recherche s'appuie sur une étude de cas réalisée auprès d'une participante, l'aspect éthique est très important, car la recherche peut comporter des risques graves pour la personne, si les normes éthiques, scientifiques et professionnelles ne sont pas respectées (Gouvernement du Canada, 2018*b*). Dans le cas de cette recherche, aucune approbation du comité éthique n'a été nécessaire étant donné que l'étude est réalisée dans le cadre d'une activité pédagogique sous la responsabilité de la directrice d'essai (Université de Sherbrooke, 2019).

Certains principes doivent tout de même être respectés lors de la recherche auprès d'êtres humains selon l'*Énoncé de la politique des trois Conseils* (EPTC2) (Fortin et Gagnon, 2016). Pour assurer le respect du consentement libre et éclairé de la personne participante, un formulaire de consentement lui a été présenté et a été signé avant de commencer l'entrevue (Annexe D). Le formulaire contenait les informations importantes en lien avec la recherche, telles que le titre et les

objectifs du projet, les informations sur les responsables du projet ainsi qu'un rappel des aspects éthiques qu'implique la participation à une recherche.

La vie privée de la participante a été respectée : son anonymat a été assuré tout au long du processus de traitement de données et les données recueillies ont été gardées confidentielles (Fortin et Gagnon, 2016). Un prénom fictif a été utilisé dans l'analyse des résultats et l'identité de son organisation a aussi été cachée lors de la transcription du verbatim. L'enregistrement et la transcription ont été transférés sur un ordinateur portable sécurisé par un mot de passe. Le fichier audio de l'entrevue et la transcription se retrouvent aussi sur le compte « OneDrive » universitaire de l'étudiante-chercheuse. Tous les fichiers électroniques sont aussi protégés par un mot de passe que seulement la chercheuse et sa directrice de maîtrise connaissent. L'enregistrement de l'entrevue sera conservé jusqu'à la fin de la période de révision de notes, c'est-à-dire à la fin de la session d'hiver 2021. L'enregistrement sera par la suite détruit de manière sécuritaire. Enfin, le principe de la préoccupation pour le bien-être de la participante a été respecté en s'assurant d'orienter la participante vers les ressources appropriées si, en cours d'entrevue, des sujets sensibles étaient abordés ou des difficultés importantes, mentionnées (Fortin et Gagnon, 2016).

## **QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION**

Dans ce quatrième chapitre, l'analyse thématique sera effectuée à l'aide des données recueillies lors de l'entrevue semi-dirigée avec la participante et se basera sur la structure du cadre de recherche de Madera (2017) présentée au deuxième chapitre. L'analyse qui suit permettra d'identifier les différentes barrières culturelles, institutionnelles et individuelles qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure perçoit, ainsi que leurs impacts sur sa carrière. Dans la première section, le contexte servira à présenter la participante pour mieux la connaître et contextualiser les résultats. Ensuite, sections suivantes présenteront les résultats d'analyse des barrières culturelles, institutionnelles, individuelles et autres. Ces sections présenteront aussi des verbatims de la participante.

### **1. CONTEXTE DE LA PARTICIPANTE**

La participante est une Québécoise sexagénaire à la retraite depuis 2018. Elle a occupé différents postes de cadre supérieure dans une grande organisation pendant 15 ans, entre 2003 et 2018. Nicole<sup>5</sup> a commencé son parcours scolaire avec une formation en agronomie à l'Université de Laval. En 1984, elle est allée dans une autre université québécoise pour réaliser une maîtrise sur les coopératives. C'est là qu'elle a entendu parler de l'organisation où elle a ensuite travaillé toute sa vie. À ce moment, elle voulait devenir agente de liaison avec les actionnaires. Le poste consistait à aller voir les personnes actionnaires qui produisaient des matières premières,

---

<sup>5</sup> Un prénom fictif a été attribué à la participante pour protéger son anonymat.

majoritairement des hommes, à conseiller ces derniers et à les accompagner dans leurs projets et leur planification stratégique. Nicole a occupé ce poste pendant environ six ans. En 1990, elle a été promue coordonnatrice aux approvisionnements en matière première. Elle devait s'assurer que les usines avaient la quantité nécessaire de matière en temps voulu et négocier les diverses conditions d'approvisionnement avec les partenaires. Après avoir occupé ce poste pendant 13 ans, en 2003, elle obtient sa première promotion et son premier poste de cadre supérieure : directrice des relations avec les actionnaires. Ce poste consistait à gérer une équipe et à élaborer un système visant à supporter l'amélioration de la qualité du produit livré par les actionnaires, à animer des activités permettant la communication et à assurer le lien entre la direction et certains actionnaires. Nicole est restée dans cette fonction quatre ans et demi. En 2008, elle est promue au poste de vice-présidente relation avec les actionnaires et secrétaire générale ; le poste ressemble à celui de directrice, mais est plus stratégique et plus proche du conseil d'administration. En 2012, il y a eu beaucoup de mouvement dans l'organisation et des gens ont quitté leurs fonctions. Nicole a alors obtenu le poste de vice-présidente aux affaires juridiques, relations avec les actionnaires et secrétaire générale, pour finalement prendre sa retraite en 2018.

Durant sa carrière, elle a suivi des formations supplémentaires. En 1993, elle a notamment complété un diplôme de deuxième cycle en sciences administratives à l'Université de Montréal. Elle a aussi suivi des cours d'anglais et a obtenu une certification du Collège des administrateurs de sociétés en 2013. L'organisation où elle travaillait ne comportait pas de mesures mises en place ciblant les femmes. Il y a eu une garderie dans l'édifice de l'organisation dans les dernières années, mais elle n'a pas pu en bénéficier, car ces enfants étaient rendus trop âgés.

## 2. LES BARRIÈRES CULTURELLES

Cette partie consiste à explorer les barrières culturelles que la participante a pu percevoir et l'impact de celles-ci sur sa carrière. La participante a été invitée à s'exprimer sur les stéréotypes de genre, la ségrégation professionnelle et le leadership.

### 2.1 Les stéréotypes de genre

Lors de l'entrevue, la participante semblait avoir de la difficulté à identifier des associations de genre et des stéréotypes de genre tels que perçus dans son milieu de travail. Elle a expliqué qu'elle ne percevait pas qu'elle ou ses collègues féminines étaient considérées comme ayant des caractéristiques typiquement féminines, telles que la douceur, l'affection et la serviabilité :

Dans les dernières années, je n'ai jamais pensé que mes collègues féminines étaient perçues par les autres, quand je dis mes collègues féminines je parle de ceux qui avaient des postes de cadres supérieures, étaient perçues comme douces, affectueuses particulièrement.

Nicole a par contre déjà eu une discussion avec un collègue masculin qui percevait que les femmes avaient une meilleure capacité à travailler en équipe que les hommes. Elle a rapporté les propos de ce collègue :

« Quand tu donnes un dossier à une femme, tu es sûr que ça va marcher. [Rire] Tu es sûr qu'elles vont travailler ensemble. »

Relativement à l'impact des stéréotypes de genre perçus sur sa carrière, selon Nicole, certaines personnes de son organisation pouvaient la percevoir comme quelqu'un qui exprime ses opinions, mais elle a aussi reconnu la possibilité que d'autres ait pensé qu'elle ne s'exprimerait pas ouvertement parce qu'elle était une femme. Elle a néanmoins avoué ne pas avoir senti de barrières :

Peut-être que j'ai été perçue comme douce et gentille. Peut-être que ceux qui ne me connaissaient pas pouvaient dire « ah elle dira pas un mot, elle ! » Bon, mais ceux qui me connaissaient, je ne pense pas qu'ils pensaient ça. [...] L'impact sur la carrière là, j'ai eu une belle carrière, je n'ai pas été empêchée.

## **2.2 La ségrégation professionnelle**

En ce qui a trait à la représentation des femmes et des hommes dans les différents postes et départements ainsi qu'à la ségrégation dans les postes ou tâches attribuées aux femmes et hommes dans le cadre de son travail, Nicole a expliqué qu'elle était souvent la première femme à occuper un de ces postes de cadres. Elle a aussi constaté qu'elle était le plus souvent la seule femme autour de la table dans les réunions d'affaires. Lorsqu'elle a parlé de la représentation des femmes dans les différents départements et postes, elle a dit que la plupart d'entre elles se retrouvaient dans des postes administratifs, notamment en tant qu'adjointes administratives. Elle a ajouté que les femmes ne se retrouvaient pas dans les postes décisionnels comme ceux relatifs aux finances ou aux opérations :

En théorie, il n'y avait pas de différence. Dans les faits, quand tu regardais combien de femmes (comme je te mentionnais tantôt) avaient des postes même juste de directrices [...] Mêmes cheffes, combien de femmes, dans les faits, avaient ces postes-là ? Il n'y en avait pas beaucoup, en pourcentage du nombre de postes disponibles. Comparé, je dirais, au nombre d'employées total, féminines, dans l'organisation, qu'elles avaient plutôt des postes administratifs, on va dire cela comme ça. [...] Puis moi, j'étais en relation avec les [actionnaires], donc personne dans les opérations pendant plusieurs années. Personne dans les opérations qui dirige les usines, qui prennent des décisions financières de rentabilité, des affaires de même là, on n'était pas dans ça là les madames.

Aux dires de Nicole, l'embauche pour les postes de haute direction était en partie réalisée en fonction de l'ancienneté, mais elle a quand même remarqué le manque de représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs ou de cadres supérieures :

C'est un fait. Ce n'est pas une perception. Il y avait plus d'hommes dans les postes supérieurs. À mon avis, c'est encore comme ça. Pourquoi ? Ça, je ne le sais pas.

La participante a toutefois mentionné qu'elle n'avait pas ressenti d'impact de cette sous-représentation des femmes dans les postes de cadres supérieures dans son organisation. Elle a confirmé ne pas avoir été limitée par la sous-représentation, car elle était souvent la première – ou la seule – femme dans les postes qu'elle occupait. Elle a néanmoins dû s'adapter à ses collègues masculins :

Dans mon organisation, j'ai été souvent la première, là. Première femme conseillère [...] j'ai été longtemps la seule autour de la table. [...] J'ai été longtemps la première, la seule. [...] « Barrière », je trouve que c'est un mot fort, mais c'est sûr que le fait d'être une femme, puis le fait qu'il y a plus d'hommes, bien ça, [c'est] toujours une situation hommes/femmes, qu'i faut comme apprendre à vivre avec, un peu aussi. Je veux dire, par exemple, pendant des années, je travaillais avec des gars puis ils se faisaient des jokes de gars. Alors un moment donné, tu viens que tu fais des jokes de gars aussi.

Pour finir, la participante a déclaré ne pas avoir perçu de ségrégation alors de l'attribution des postes ou des tâches dans son organisation.

### **2.3 Le leadership**

En ce qui concerne la perception du leadership et de son association à la masculinité, Nicole a perçu que certains hommes adoptaient des attitudes de supériorité pour paraître de meilleurs leaders. Elle a raconté une situation durant laquelle l'ensemble de l'équipe de la haute direction passait un test psychométrique associant quatre types de personnalités à quatre couleurs. L'objectif était de mieux se connaître et de mieux connaître ses collègues. La participante a expliqué qu'au cours de l'activité, les hommes tentaient le plus possible d'obtenir la couleur rouge, qui correspondait selon eux aux traits typiques reliés au leadership et à la masculinité :

Là je vais être condescendante un peu, mais [rire] il y a des hommes qui se donnent des allures de leaders, là, qui pensent qu'il faut qu'ils parlent fort. [...] Ils ne sont pas



nécessairement plus leaders pour ça. [...] Tous les gars voulaient être dans le rouge. Puis les gars qui étaient dans le vert ou le jaune, c'est comme s'ils avaient honte. C'est comme... à leurs yeux, ils n'étaient pas assez « direct to the point ». Puis comme moi, j'étais dans le vert. là, puis avec un fond rouge, [...] puis là, c'est comme si les gars, ils trouvaient ça normal que je sois dans le vert. Je ne me sentais pas moins leader pour ça. [...] Puis une de mes collègues, vers la fin, m'avait dit : « Ah toi [Nicole], tu as toujours eu un leadership tranquille. »

Au passage, Nicole a donné l'exemple de sa collègue qui l'avait remplacée pendant un an après son départ à la retraite et qui avait une personnalité plus extravertie :

Une fille complètement différente de moi, puis elle, elle mettait son poing sur la table. [...] Je ne suis pas sûre que ses collègues appréciaient ça. [...] Parce que c'est une façon de s'affirmer comme femme que moi, je faisais différemment, t'sais. Là, il y a vraiment une question de personnalité.

Lors de l'entrevue, Nicole a ensuite été invitée à partager sa vision de l'impact du leadership sur sa carrière. Elle a parlé de son expérience lorsqu'elle était devenue vice-présidente principale de l'organisation en 2008 et de l'impact des attentes en termes de leadership. Elle a révélé s'être sentie intimidée par la présence des hommes, car elle venait d'arriver dans son poste. Ses collègues masculins ne faisaient rien de concret, mais elle avait l'impression de ne pas être

vue à la hauteur de ses compétences. Après un certain temps, le fait d'avoir gagné de la prestance et de la confiance a fait la différence :

Quand tu arrives, tu es nommée V-P dans une organisation, la première fois que tu fais ça, bien tu le sais c'est quoi tes responsabilités, tu n'as pas l'expérience, tu n'as pas... (comment je dirais bien ça ?) la posture qui vient avec ça tout de suite, là. [...] Un moment donné, j'ai pris plus d'assurance dans mon rôle, ça fait que là, ça, ça s'est plus atténué, là, cette sensation-là de... d'être pas grande, de pas être assise à la bonne place à la table [rire] [...] Au bout d'un certain temps, là, j'ai senti que mes collègues me respectaient. [...] Puis peut-être [qu'] eux, dans le fond, ils me respectaient [le] jour 1, puis que c'est moi qui me mettais des idées dans la tête, là. Ça, je ne le sais pas non plus, mais moi, je me suis sentie plus en confiance.

### 3. LES BARRIÈRES INSTITUTIONNELLES

Cette partie consiste à explorer les barrières institutionnelles que la participante a pu percevoir et l'impact de celles-ci sur sa carrière. La participante a été invitée à s'exprimer sur la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelles.

#### 3.1 La culture organisationnelle

Lorsqu'elle a été interrogée sur la culture organisationnelle de son organisation, la participante a expliqué que dans la haute direction, il y avait un « boys' club » et qu'il y en avait toujours eu un. Elle a défini le « boys' club » comme un groupe d'hommes qui se fréquentaient

hors du travail, faisaient des activités ensemble et prenaient des décisions qui manquaient de transparence, ce qui avait une incidence sur l'implication de la participante dans son emploi :

[...] les gars du « boys' club » étaient rentrés en même temps, ils avaient eu des promotions en même temps. Ils se connaissaient depuis longtemps. Ils se voyaient la fin de semaine. [...] Il y a des choses qui se faisaient par en arrière, comme pas ouvertement, à la réunion.

Cette culture organisationnelle marquée par le « boys' club » semble avoir eu un impact sur la carrière de Nicole. En 2008, lorsqu'elle s'est fait offrir le poste dans la haute direction en tant que vice-présidente relation avec les actionnaires et secrétaire générale, elle a perçu de la « magouille » chez ses futurs collègues masculins pour qu'elle n'obtienne pas le poste. Cela a affecté son intégration et sa confiance en elle au sein de l'équipe :

Quand j'ai eu le poste, mon premier poste en haute direction, là, en 2008, je n'ai pas passé d'entrevue. On m'a offert le poste. Puis pourquoi moi ? Il y en a sûrement d'autres qui le voulaient, mais pourquoi moi ? [...] Puis je pense qu'il y en a qui ont un peu magouillé pour pas que ça soit moi. [...] un moment donné, tu le sens, mais je l'ai quand même eu, le poste.

Une fois en fonction, il y a eu un certain moment où elle ne se sentait pas à la hauteur du « boys' club » et cela a joué sur sa prestance dans son nouveau rôle. Elle était exclue, par moments :

Ils me connaissaient, mais c'était comme « bien, débrouille-toi ». Puis là, il y a une question de grandeur : les gars étaient tous plus grands que moi. Moi, je mesure 5

pieds 2. Faque c'est tout ça, ces petites affaires comme ça que je trouvais ça difficile de prendre une place dans ça. Puis jusqu'à temps que je prenne plus d'assurance dans mon rôle à moi.

### **3.2 Les pratiques organisationnelles**

Bien que la participante n'observe aucun impact des pratiques organisationnelles sur sa carrière en matière de recrutement, elle a parlé lors de l'entrevue de situations particulières vécues en tant que recruteuse dans son organisation. Dans une occasion où elle devait choisir entre un homme et une femme qui avaient des compétences semblables, elle a choisi l'homme parce qu'il était plus « fonceur » :

Honnêtement, ça m'est arrivé une fois d'avoir à choisir entre un gars ou une fille, qui avaient sur papier les qualités, puis je m'étais dit : « Bien, pour décider, je vais les emmener manger chacun leur tour, puis je vais leur demander “Toi, qu'est-ce qui va faire que je vais te prendre, toi ?” » Le gars puis la fille. Puis le gars s'est débattu comme dans l'eau bénite, il était fonceur, puis la fille, elle, s'est écrasée. Alors j'ai pris le gars. [...] Moi, j'ai besoin de quelqu'un qui fonce.

Nicole a aussi souligné que lorsqu'elle occupait le poste dans la haute direction, elle s'était fait dire à plusieurs reprises par d'autres femmes qu'elle était un modèle, ce qui sous-entendait qu'il était rare que des femmes réussissent à accéder à ce type de poste :

« Tu es un modèle ! » Je me suis fait dire ça je ne sais pas combien de fois en 10 ans. [...] Je ne sais pas si les gars se faisaient dire la même affaire.

Concernant les pratiques en matière de promotion, Nicole a raconté qu'une seule fois durant sa carrière un homme avec moins d'expérience avait eu la promotion avant elle :

En fait, il y a une fois (puis là, ça remonte à plus loin) que j'étais encore aux approvisionnements [...], puis mon patron avait eu une promotion. Puis pour le remplacer, son patron – qui était le chef de la direction - [a] engagé mon jeune collègue qui avait 32 ans puis [que] ça faisait deux ans qu'i était chez [nom de la compagnie], puis que la moitié du temps, c'est moi qui lui avais montré c'était quoi sa job.

Nicole a aussi raconté que lorsqu'elle avait eu son poste dans la haute direction, les félicitations provenaient principalement des femmes et non des hommes. Elle a expliqué qu'elle n'avait pas été félicitée par ses collègues masculins cadres supérieurs :

J'ai eu beaucoup de félicitations, mais j'ai eu beaucoup de félicitations... À 80 %, c'était des femmes. [...] Je connaissais des femmes de tous les étages, puis tous les étages m'écrivaient. Puis j'ai des collègues gars qui m'ont félicitée, mais particulièrement mes pairs ? Non. [Rire].

La participante explique que les pratiques organisationnelles mises en place en matière de promotion favorisaient certains hommes ayant moins d'expérience qu'elle. Elle croit avoir été ralentie d'environ deux ans pour ne pas avoir eu le poste que son collègue plus jeune et moins expérimenté avait eu avant elle. Elle a révélé que cela avait eu des impacts importants sur son futur et que le principal impact était financier. Elle a dit croire que ce genre de situation est réelle, mais

difficile à prouver. D'ailleurs, elle a confié qu'elle avait toujours eu le sentiment de ne pas gagner autant que ses homologues masculins :

Puis ça, bien, c'est sûr que ça l'a retardé ma carrière, je dirais... d'une année ou deux, mais ça l'a certainement eu un impact financier à la longue. Parce que si j'avais eu cette promotion-là, bien j'aurais eu un meilleur salaire plus vite, j'aurais eu un meilleur fonds de pension plus tôt, puis aujourd'hui, j'en bénéficierais, des retombées. [...] Je le sais que je gagne bien ma vie, mais là n'est pas la question [rire]. La question est : « est-ce que, si j'étais un gars, j'aurais [eu] le même salaire ? » Puis ça, je n'ai jamais eu la réponse à ça, mais j'ai toujours eu le sentiment qu'il me manquait plusieurs milliers de dollars. [...] J'avais ce sentiment-là, que j'avais mes augmentations de salaire à aller arracher tout le temps, puis que j'aurais dû en avoir plus, plus vite.

Malgré ce ralentissement dans sa carrière, Nicole croit qu'elle n'a tout de même pas été bloquée dans l'organisation :

J'ai quand même amélioré mon sort, mais pas au niveau de mon jeune collègue. [...] Le seul impact, peut-être, c'est : « est-ce que j'aurais pu avoir une plus grosse promotion plus vite ? »

Concernant les pratiques de réseautage pour les femmes, la participante a dit croire que les femmes au sein de son organisation se soutenaient, non seulement professionnellement, mais aussi

personnellement. Elle a affirmé croire en l'importance de réseauter et d'avoir de l'appui dans l'organisation, que ce soit celui des femmes ou des hommes :

Les femmes, là, elles se soutiennent professionnellement, mais elles se soutiennent aussi personnellement, parce que quand qu'elles sont ensemble [...] une équipe de femmes qui travaillent ensemble, c'est super le fun. [rire] [...] Je pense qu'il faut réseauter dans une organisation, puis [il] faut avoir des appuis.

Lors de l'entrevue, Nicole a également expliqué qu'il y avait des activités de réseautage entre les membres de la haute direction de l'organisation. Elle a raconté comment les activités sociales de la haute direction se déroulaient. Souvent, les femmes de ses collègues, comme elles se connaissaient à l'extérieur, se regroupaient. La participante sentait souvent un inconfort lors de ces rencontres :

Je ne savais jamais où me mettre. Moi, ça ne me tentait pas, je ne les connaissais pas, les madames. [...] Moi, je voulais être avec mes collègues. J'avais toujours l'impression - peut-être à tort, peut-être pas - que les madames, elles, me regardaient : « Qu'est-ce qu'elle fait, elle, avec mon mari ? » Sans me le dire, là. Mais tu le sens, ça.

Les citations précédentes sur les pratiques de réseautage permettent de relever des impacts sur la participante. En effet, la solidarité féminine lui a permis de moins se sentir seule, malgré le fait qu'elle était souvent la première ou la seule femme occupant un poste de cadre supérieure. De plus, elle semblait être perçue comme une menace par les conjointes de ses collègues et n'aimait

pas l'expérience. Au final, le réseautage entre les femmes semblait efficace, mais celui entre les membres de la haute direction semblait moins efficace pour les femmes, et ce, malgré l'importance que Nicole associe au réseautage.

La participante a aussi été questionnée sur la possibilité d'un manque de femmes cadres supérieures pour effectuer du mentorat auprès d'autres femmes. Elle a mentionné que, pour sa part, le fait d'avoir eu une inspiration féminine dans l'organisation a beaucoup influencé sa carrière. Elle a mentionné à plusieurs reprises dans l'entrevue qu'une femme l'avait incitée à changer de posture et à prendre confiance en elle. Elle a exprimé un fort doute sur le fait qu'un homme l'aurait aidée dans ce genre de situation :

Elle, elle m'a aidée. Elle m'a comme coachée indirectement, puis elle m'a comme aidée à voir quelle autre posture que je pourrais avoir, que peut-être celle que j'avais. Puis, ça l'a contribué à augmenter ma confiance en moi. [...] Elle, elle a joué un facteur dans ça, t'sais, mais je ne pense pas qu'il y [ait] un autre homme qui serait venu me traiter comme ça.

#### 4. LES BARRIÈRES INDIVIDUELLES

Cette partie consiste à explorer les barrières individuelles que la participante a pu percevoir et l'impact de celles-ci sur sa carrière. La participante a été invitée à s'exprimer sur les aspirations professionnelles, le manque d'intentionnalité et le conflit travail-famille.



#### 4.1 Les aspirations professionnelles

En ce qui concerne les aspirations professionnelles de la participante en lien avec la poursuite de postes de cadres supérieurs et de cadres supérieures, la participante a dit qu'elle n'avait pas nécessairement eu d'aspirations aux postes de cadres supérieures, mais qu'elle avait toujours voulu avoir un rôle d'influence dans son emploi. Elle voulait toujours apprendre, progresser professionnellement et l'aspect financier était tout aussi important. À cause d'une séparation dans le passé, elle s'était dit qu'elle devait être financièrement indépendante :

En fait, moi, j'ai toujours voulu apprendre et progresser. Faque ça... bien, ça, c'est une question de personne aussi. [...] Je n'avais pas nécessairement l'ambition d'atteindre les hautes sphères, même si moi, améliorer ma situation financière, ça m'a quand même toujours un peu drivée. Mais j'ai plutôt toujours voulu apprendre. [...] Influencer ce qui se passait. [...] Puis ça, c'est une question de personnalité, parce qu'il y a des gars que ça ne les intéresse pas, ça, et il y a des femmes – peut-être trop nombreuses – qui disent que ça ne les intéresse pas. [...] Plus jamais je ne vais dépendre d'un homme financièrement. [...] Moi, [il] faut [que] je sois capable de vivre toute seule et de faire vivre mes enfants sans l'argent de leur père, parce qu'il peut s'en aller, puis il peut être mort. Puis ça, ça m'a drivée.

Quant à sa perception des autres femmes dans son organisation, la participante a dit qu'elle avait vu des femmes avoir des aspirations professionnelles différentes parce qu'elles étaient mères. Elle a déjà vu des femmes refuser des promotions à cause des responsabilités familiales :

À la fin, je n'entendais plus ça, mais quand j'étais plus jeune [...] entre 2000 et 2010, j'en entendais, des femmes, dire : « bien là, moi, j'élève mes enfants, mon conjoint est moins disponible, alors je vais passer mon tour pour la promotion. »

En ce qui a trait aux impacts de la barrière individuelle, les aspirations de la participante ont plutôt été favorables à sa progression ; ce sont donc des impacts positifs. Nicole a d'ailleurs raconté qu'en 2012, lorsqu'elle avait eu sa dernière grosse promotion, ses aspirations pour ce genre de poste l'amenaient à poser sa candidature sans passer par un processus officiel. Lorsque l'employé responsable des affaires juridiques a quitté, elle est allée voir son patron pour lui dire : « moi, je suis capable d'en prendre plus et je veux en prendre plus. » C'est grâce à sa motivation de progresser professionnellement qu'elle a eu la promotion.

## **4.2 L'intentionnalité**

La participante a aussi parlé de ses attitudes et stratégies de recherche de postes de cadres supérieures. À plusieurs reprises, elle a posé des candidatures spontanées et a obtenu des postes de cette manière. Ce fut le cas pour son premier emploi de conseillère, de même que pour sa promotion en 2012 lorsqu'elle a obtenu son titre de vice-présidente principale, affaires juridiques, relations avec les actionnaires et secrétaire générale. À ce moment, elle était allée voir son patron pour avoir plus de responsabilités et avoir sa dernière promotion de 2012 :

Puis moi, je suis allée dire à mon chef de la direction que j'étais capable d'en faire plus. Puis que moi, je voulais être en charge des affaires juridiques, même si j'avais zéro formation.

Nicole s'est dite consciente que la chance avait joué un rôle dans sa carrière lors de l'obtention de son poste à la haute direction, car il lui a été offert. Elle n'a pas fait d'entrevue et n'a pas eu à passer à travers un processus de recrutement. De son point de vue, c'était aussi de la chance qu'elle obtienne son premier emploi comme agente de liaison avec les actionnaires, dans la mesure où elle avait posé sa candidature spontanément, avait envoyé son curriculum vitae au bon moment à la personne qui deviendrait – selon elle - son patron et qui, par chance, était la bonne personne. Elle a donc eu le poste.

Nicole a aussi parlé de l'impact, sur sa carrière, de « jouer le jeu ». La femme qui a été pour elle un mentor, indirectement, l'a incitée à prendre de la prestance et de l'avance dans les dossiers pour faire face au phénomène du « boys' club ». Les membres de ce « boys' club » avaient de l'avance sur elle dans les propositions de projets, dans les dossiers et dans les approbations lors des rencontres, car ils en avaient discuté informellement entre eux lors de leurs activités à l'extérieur au travail. Elle a aussi confié qu'être gestionnaire était complexe et impliquait un jeu de lobbying, par exemple pour obtenir l'adhésion des équipes :

Elle avait toute la posture et la stature et le savoir-faire de ce genre de personne là.

[...] Il y a un travail de lobbying à faire auprès de ses collègues, et puis ça, ça m'a pris un peu de temps moi-même avant de bien le comprendre et de le faire. [...]

Aujourd'hui, être gestionnaire, c'est tellement beaucoup de choses. [...] Livrer le sujet pour lequel tu travailles là, livrer la marchandise. [...] Obtenir l'adhésion des équipes, avoir de l'empathie, être ferme, t'sais toute gérer la relation humaine [...]

Ouf ! Quelle affaire !

Nicole a enfin conclu qu'elle n'avait gagné le respect de ses collègues qu'après avoir « joué le jeu », donc en gagnant de la prestance.

### **4.3 Le conflit travail-famille**

Dans le troisième temps de l'entrevue, la participante a été invitée à partager sa perception du conflit travail-famille auquel les femmes cadres supérieures doivent faire face. Nicole a d'abord partagé ses propres perceptions face à l'accessibilité aux postes de cadres supérieures et aux sacrifices que ce genre de poste implique lorsqu'on est une mère. Elle a avoué qu'elle percevait que les femmes se mettaient beaucoup de barrières elles-mêmes et faisaient des sacrifices sur les plans familial et amoureux :

J'aurais tendance à dire qu'il y en a qui se sont limitées elles-mêmes. Pourquoi ? Toutes les raisons personnelles... Je ne sais pas, mais un moment donné, tu entends le discours « ah bien elle, dans le fond, elle culpabilise de pas être assez à la maison ». [...] Elle, elle se dit : « je ne suis pas assez à la maison. Je veux être plus auprès de mes enfants. » C'est bien correct-là [...] Mais j'en ai connu, des femmes, aussi (je pense, à deux, trois, là – que... des avocates de haut niveau dans les grands cabinets à Montréal) puis il y en a une, un moment donné, elle me l'avait dit carré [...] : « J'ai travaillé, j'ai travaillé, j'ai travaillé, un moment donné, j'avais 40 ans, j'avais pu de chum et je n'ai pas eu d'enfants. »

Dans la perception de Nicole, la société questionne souvent les femmes sur la conciliation travail-famille, mais ce ne sont pas seulement les femmes occupant des postes de cadres

supérieures qui y font face. Elle a affirmé, en entrevue, que les femmes ressentaient une tension entre rester au travail et quitter leur emploi pour leurs enfants :

Mais je te dirais que t'sais, honnêtement, cette affaire-là de femmes et d'enfants, ce n'est pas juste des vice-présidentes qui ont le dilemme. Les personnes qui travaillaient proche de moi, y'avaient le même dilemme. Moi, j'étais leur boss puis que je me serais attendu à ce qu'ils travaillent jusqu'à 5 h, parce qu'on est en train de régler un gros dossier. Puis un moment donné, la fille [elle] fatigue parce que son gars joue au soccer puis [il] faudrait qu'elle s'en aille. [...] Mais la personne ressent le stress de ça. Elle ressent la responsabilité.

Nicole a affirmé qu'elle croyait que les sacrifices auraient été très différents si elle avait eu des problèmes familiaux, mais qu'elle aurait été très frustrée de perdre une opportunité de carrière :

Si j'avais eu un enfant comme ça... soit malade ou avec des problèmes importants... je ne pense pas que j'aurais été capable de faire ce que j'ai fait. [...] Je pense que, mettons... que je n'aurais pas dit oui à une promotion pour une raison euh... je vais dire familiale, je pense que j'en aurais été frustrée.

Elle a confié qu'être une femme et une mère lui aurait nui au moment où l'homme avec moins d'expérience avait eu la promotion avant elle. Il s'agit donc d'un impact sur la carrière concernant l'accessibilité :

À ce moment-là, je sortais d'un congé de maternité, faque là, cette fois-là, je m'étais dit : ouin, là, euh... [Silence] C'est ma qualité de femme et de jeune mère (même si j'avais 40 ans) qui a fait en sorte que je n'ai pas eu cette promotion-là.

Nicole a ensuite partagé comment, avec du recul, elle réalisait à quel point elle avait senti la pression sociale du rôle de mère durant l'ensemble de sa carrière. Elle s'est dite chanceuse d'avoir de ne pas avoir eu des enfants malades ou avec des problèmes majeurs, parce qu'elle aurait trouvé difficile de ne pas accepter une promotion. Dans un cas différent ou problématique, il aurait fallu que ses aspirations de carrière soient différentes, et le conflit travail-famille aurait alors été incontournable :

Là je fais la mère comme je ne l'ai jamais faite de ma vie, je suis tout le temps-là [...], je m'occupe de tout ! Puis là, je me dis... c'est comme un moment avec mes enfants que je n'ai pas eus quand ils étaient jeunes ! À ce point-là, t'sais. Faque là, le rôle, puis là ma voix, elle raille [émotive et rire émotif], parce que le rôle de mère, on se sent toujours coupable de ne pas l'exercer comme... l'image... parfaite [très émotive]. Mon Dieu ! [Silence] [...] Puis en même temps, je me disais : « bien là ! » Ma motivation monétaire, elle restait, là. [...] Puis quand mon fils était en 6<sup>e</sup> année, [il] fallait qu'il écrive un texte sur la personne, sa personne modèle [émotive]. Il avait écrit un texte sur sa mère. T'sais, mes enfants, ils le savent que je suis leur mère quand même, là, t'sais. Puis t'sais, un moment donné, tu te dis... bien... « comme parent, tu es qui ? » Mais ça reste que c'est une fibre importante. Puis que tu ne peux pas mettre de côté.

Elle a aussi avoué que le déménagement de son organisation avait demandé des sacrifices pour sa famille. Alors que le siège social de l'organisation était transféré de l'endroit où elle habitait avec sa famille, elle a pris la décision de ne pas déménager, de rester dans la ville où son conjoint travaillait, car il occupait un emploi à l'horaire stable. Cette flexibilité de l'emploi de son conjoint a fait une différence dans sa carrière :

On a décidé de rester à [nom de ville] et puis moi, je me disais... « Bien, quand même que je resterais à côté de la maison, il n'y a rien qui dit que je vais être là à 4 h 30, parce que je vais être à côté. » [...] Puis lui, quand il avait fini à 5 h, il avait fini à 5 h. [...] Un moment donné, il aurait fallu faire des choix, parce que je n'aurais pas fait élever mes enfants par une bonne.

## 5. LES AUTRES BARRIÈRES

Dans la dernière partie de l'entrevue, la participante a été invitée à traiter d'autres barrières qui auraient eu un impact sur sa carrière. Elle n'avait toutefois rien à ajouter. Elle considérait ne pas avoir vécu beaucoup de barrières et a dit avoir eu une belle carrière dans son organisation.

## **CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION**

Ce dernier chapitre présente l'interprétation des résultats ainsi que des liens entre ces derniers et les écrits scientifiques.

### **1. LES BARRIÈRES CULTURELLES**

Les résultats permettent de poser l'hypothèse que les femmes comme la participante rencontrée vivent parfois des stéréotypes de genre en lien avec leur tempérament attendu par la société, laissant croire qu'elle n'exprimerait pas leurs opinions. Comme l'étude de Eagly et Sczesny (2009) l'indique, les femmes sont traditionnellement étiquetées par la société comme des personnes douces, sensibles, aidantes et s'exprimant en douceur. La personne interviewée observe aussi une sous-représentation des femmes dans les postes de cadres supérieures au sein de son organisation qu'elle n'arrive pas à expliquer. Laufer (2005) explique que les femmes se retrouveraient davantage dans des postes périphériques au pouvoir et à la décision dans les organisations plutôt que dans des positions opérationnelles et hiérarchiques. Même si la participante semble avoir un parcours très favorable, les chiffres montrent que moins de 20 % des postes de direction, incluant les administratrices et les dirigeantes, sont occupés par des femmes (Gouvernement du Canada, 2019).

En ce qui a trait au leadership, la participante rencontrée a affirmé que les hommes adoptaient avec elle des attitudes qui correspondent aux stéréotypes associés aux hommes leaders. Cette tendance est également décrite par Acker (2006), qui mentionne que l'image d'une organisation et d'un leader qui performant et réussissent représente la force, l'agressivité et la



compétitivité. Un dilemme semble se poser pour les femmes occupant des postes demandant du leadership : d'une part, elles devraient s'ajuster au type de leadership masculin pour ne pas engendrer des perceptions défavorables aux hommes par rapport à leurs compétences (Johns, 2013), mais d'autre part, les femmes leaders qui adopteraient ces attitudes perçues comme étant plus masculines seraient respectées, mais pas nécessairement appréciées (Naschberger et al., 2012). Cela expliquerait l'impact des attentes en termes de leadership sur la carrière de la participante, lorsqu'elle sentait qu'elle n'était pas perçue à la hauteur, avant qu'elle ne prenne de la prestance. De plus, le style de leadership plus tranquille qui a été associé à la participante évoque les stéréotypes de genre et les tempéraments généralement associés aux femmes.

## 2. LES BARRIÈRES INSTITUTIONNELLES

Le phénomène du « boys' club » semble aussi avoir eu un impact sur la carrière de la participante. Comme le mentionnent Brière et Rinfret (2010), le « boys' club » a des effets sur le recrutement, le manque de confiance en soi et les responsabilités familiales. La participante a relevé pour sa part des effets sur son manque de confiance et il est possible que l'acquisition de son poste ait pu être mise en péril par des paroles compromettantes dites entre ses collègues masculins. Il semblerait aussi que certaines pratiques organisationnelles aient été plus problématiques que d'autres. En effet, selon les propos de la participante, les pratiques inégales de promotion auraient engendré des conséquences à long terme, soit le ralentissement de sa carrière. Les pratiques qui ont mené à la promotion de son collègue plutôt qu'à la sienne sont néanmoins invisibles, parce qu'il n'y a pas de manière de prouver concrètement qu'elle a été écartée d'une promotion parce qu'elle était une femme. Comme Sturm (2001 dans Naschberger et al., 2012)

l'exprime, à cause de la structure des organisations, les femmes peuvent faire face à des inégalités qui sont plus subtiles et complexes. Enfin, l'étude portée par RDÉE (2014) conclut que les femmes dans les postes de cadres supérieures vivent des difficultés comme le manque de mentorat féminin et de modèles féminins. Comme la recherche de Chanland et Murphy (2018) l'indique, une telle relation de mentorat avec un homme est très aidant, mais il est recommandé d'avoir une relation de mentorat avec quelqu'un du même genre pour bénéficier d'un soutien notable, car des personnes de sexes différents peuvent se sentir moins à l'aise dans leur relation interpersonnelle (Thomas, 1990 dans Chanland et Murphy, 2018).

### 3. LES BARRIÈRES INDIVIDUELLES

Les propos de la participante reflètent l'idée que certaines femmes auraient tendance à refuser des promotions et auraient des aspirations de carrière différentes lorsqu'elles sont des mères. Par ailleurs, dans le cas de la participante, elle aurait bénéficié de circonstances opportunes, comme le support de son conjoint, qui ont favorisé des aspirations élevées. Laufer (2004) souligne que les femmes qui réussissent souvent à franchir le plafond de verre et à atteindre leurs aspirations sont celles qui réussissent à déléguer des responsabilités familiales. Par contre, les études montrent qu'encore en 2015, les femmes étaient plus susceptibles de travailler à temps partiel que les hommes et qu'elles faisaient ce choix principalement pour s'occuper des enfants (Gouvernement du Canada et Moyser, 2017). De plus, Laufer (2004) mentionne que les mères font davantage face au dilemme vie familiale/vie professionnelle, ce qui peut mettre un frein sur leurs aspirations de carrière à cause de processus organisationnels qui favoriseraient les hommes ou les personnes sans responsabilités familiales (Acker, 2006).

Contrairement à ce que certaines études soulèvent quant au possible manque d'intentionnalité et de proactivité chez les femmes (Eddy, 2008), la participante a atteint les postes désirés par des stratégies de candidatures spontanées et de proactivité. De plus, il a fallu qu'elle «joue le jeu» pour sentir le respect de ses homologues masculins. Comme Naschberger et al. (2012) l'ont indiqué, agir comme un homme en position de leadership peut amener du respect envers les femmes qui occupent ces postes. En ce qui a trait à la barrière liée au conflit travail-famille, les résultats laissent croire qu'elle peut être présente chez les femmes occupant des postes de cadres supérieures, mais aussi chez l'ensemble des femmes sur le marché du travail. Ces constats sont appuyés par de nombreuses études (Duchesneau, 2015; Eddy et Cox, 2008; Laufer, 2004). Les commentaires de la participante rencontrée suggèrent que le fait d'être une mère peut engendrer la perte d'une promotion et une pression sociale à être présente auprès de ses enfants. Cela pourrait donc être une barrière pour les femmes et avoir des impacts sur leur carrière. À cet égard, il semblerait que les femmes intériorisent les normes discriminatoires associées au fait d'être mère, ce qui les amènerait à une forme de privation de leurs aspirations professionnelles (Gouvernement du Canada, 1993, dans Eliev et Bernier, 2003). Comme le montre l'étude de RDÉE (2014), la conciliation travail-famille peut constituer une barrière pour les femmes dans les postes de cadres supérieures. Dans l'ensemble, toutefois, la participante rencontrée dans le cadre de la présente étude semble avoir eu une carrière satisfaisante, car elle a obtenu tous les postes désirés. Par contre, la barrière individuelle du conflit travail-famille semble avoir eu le plus gros impact, mais davantage sur sa vie personnelle que professionnelle.

## CONCLUSION

L'objectif principal de cette recherche était d'identifier les différentes barrières culturelles, institutionnelles et individuelles qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise percevait dans son milieu de travail ainsi que les impacts de ces barrières sur sa carrière. Les résultats de cette recherche permettent de documenter la réalité des femmes occupant ces postes au Québec, et ce, spécifiquement dans les grandes organisations, en identifiant les principales barrières. De plus, cette recherche permettra d'éclairer le développement de carrière des femmes dans le domaine de la gestion et d'outiller les personnes conseillères d'orientation afin de mieux aider ces femmes.

Par ailleurs, la présente recherche a quelques limites qui se doivent d'être mises de l'avant. La principale limite est la représentativité de la population visée. L'étude de cas unique, basée sur une seule participante, limite la capacité à généraliser les résultats sur l'ensemble des femmes occupant des postes de cadres supérieures dans les grandes organisations. En effet, selon Gagnon (2000), une faiblesse de l'étude de cas est la difficulté de reproduction pour un autre chercheur et la présence de lacunes face à la généralisation des résultats. Une deuxième limite est en lien avec le choix du type d'échantillonnage. En effet, l'échantillon par choix raisonné se base sur le jugement de la personne chercheuse, lequel peut être très subjectif. Une seule participante est aussi peu représentative de l'ensemble de la population à étudier (Dufour et Larivière, 2012). De plus, la participante étant à la retraite depuis deux ans, les barrières décrites ne tiennent pas compte de la réalité des deux dernières années de l'organisation dans laquelle elle œuvrait. Il importe ainsi

de rappeler que l'analyse des barrières se base sur des perceptions rétrospectives. Il pourrait donc y avoir un écart avec l'analyse objective de la situation en temps réel.

Une autre limite est en lien avec le choix du cadre de référence de Madera (2017). En effet, le cadre permettait d'avoir une meilleure vue d'ensemble des barrières, mais certains éléments liés aux barrières organisationnelles n'étaient pas approfondis comme dans le cadre de Acker (2006). De ce fait, une piste pour une future recherche serait de jumeler les deux cadres de référence pour traiter de l'ensemble des barrières, et ce, en détail. Il faut aussi noter que la présente étude ne cible que les femmes blanches issues du groupe majoritaire. En raison de la variation des barrières vécues par des sous-groupes de femmes, cette recherche ne décrit donc pas la réalité des femmes issues de groupes minoritaires au Québec, comme celles issues de la diversité sexuelle et de genre, les femmes autochtones, les femmes issues de minorités visibles et les femmes en situation de handicap. Il serait ainsi intéressant de considérer les barrières supplémentaires auxquelles sont confrontées des femmes issues de groupes minoritaires dans les futures recherches. De plus, une recherche reprenant ce sujet, mais avec un plus grand échantillon, permettraient de valider, de confronter ou de nuancer ce qui est apporté dans cet essai.

Finalement, une dernière piste de recherche intéressante serait d'examiner les différences concrètes entre les petites et les grandes organisations en matière de barrières perçues par les femmes y occupant des postes de cadres supérieures. Il serait aussi intéressant d'étudier la perception qu'ont les hommes cadres supérieurs des barrières auxquelles font face leurs collègues femmes. Cela permettrait d'examiner le degré de visibilité ou d'invisibilité de ces barrières.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Académie des Sciences Commerciale (s.d.). *Le dictionnaire commercial : échantillonnage raisonné ou à choix raisonné*. Repéré à [http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire\\_new/definition.php?id=2812](http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=2812)

Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. doi:10.1177/0891243206289499

Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham, NC: Duke University Press.

Association Internationale de Management Stratégique [AIMS]. (2010). *La progression des femmes au sein des conseils : étude théorique et empirique du SBF 120, 2000-2009*. Repéré à <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1444-la-progression-des-femmes-au-sein-des-conseils-etude-theorique-et-empirique-du-sbf-120-2000-2009/download>

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux [AQESSS]. (2013). *L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire*. Montréal, Québec, Canada. Repéré à [https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss\\_enjeu1.pdf](https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu1.pdf)

- Bagilhole, B. et White, K. (2008). Towards a gendered skills analysis of senior management positions in UK and Australian universities. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 1-12. doi: 10.1080/13583880701814124
- Ballenger, J. (2010). Women's access to higher education leadership: Cultural and structural barriers. *Forum on Public Policy Online*, 2010(5), 1-20. Repéré à <http://forumonpublicpolicy.com/journals-2/online-journals/>
- Barreto, M., Ryan, M. K. et Schmitt, M. T. (2009). Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st century? Dans M. Barreto, M. K. Ryan et M. T. Schmitt (dir.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 3-18). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berry, P. et Franks, T. J. (2010). Women in the world of corporate business: Looking at the glass ceiling. *Contemporary Issues in Education Research*, 3(2), 1-9. doi: 10.19030/cier.v3i2.171
- Betz, N. E. (1994). Basic issues and concepts in career counseling for women. Dans W. B. Walsh et S. H. Osipow (dir.), *Career counseling for women* (p. 1-41). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogene*, 225(1), 70-88.

- Bird, S. R. (2011). Unsettling universities' incongruous, gendered bureaucratic structures: A case-study approach. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 202-230. doi: 10.1111/j.1468-0432.2009.00510.x
- Bornstein, R. (2008). Women and the college presidency. Dans J. Glazer-Raymo (Ed.), *Unfinished agendas: New and continuing gender challenges in higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 162-184.
- Boulet, M. (2013). *L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre ?* Québec, Canada : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/acces-limite-femme.pdf>
- Brière, S. et Rinfret, N. (2010). La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la Loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès. *La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 15(1), 2-29.
- Campbell, S. et Lacost, B. Y. (2010). CLS to higher education administrator: The price they paid. *Clinical Laboratory Science*, 23(3), 157-165. Repéré à <http://members.ascls.org/publications>



- Chanland, D. E. et Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 57(1), 111-126.  
10.1002/hrm.21842
- Chartier, A. (2006). Compte rendu de [*L'étude de cas comme méthode de recherche*, par Yves-Chantal Gagnon, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2005, 128 p., ISBN : 2-7605-1288-6.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 61(1), 186-187.  
<https://doi.org/10.7202/013730ar>
- Chicha, M.-T. (2001). Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence du rôle de l'État québécois. *Recherches féministes*, 14(1), 63-82.
- Choo, H. Y. et Ferree, M. M. (2010). Practicing Intersectionality in Sociological Research: A Critical Analysis of Inclusions, Interactions, and Institutions in the Study of Inequalities. *Sociological Theory*, 28(2), 129-149. doi:10.1111/j.1467-9558.2010.01370.x
- Cloutier-Villeneuve, L. (2018). Écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au Québec : perspectives au regard des différences de composition de la main-d'œuvre. Québec : Institut de la statistique du Québec. *Flash-info*, 19(1), 1-27.

CNESST (2016). *Équité salariale : Les écarts salariaux entre les femmes et les hommes : un peu d'histoire*. Québec : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Repéré à <http://www.ces.gouv.qc.ca/equite-salariale/travailleuses.asp>

Côté, R. (2008). Une politique originale de rattrapage salarial entre hommes et femmes : la loi québécoise sur l'équité salariale. *Revue française d'administration publique*, 127(3), 579-590.

Daily, C. M. (1995). An Empirical Examination of the Relationship Between CEOs and Directors. *Journal of Business Strategies*, 12(1), 60-68.

Davis, D. R. et Maldonado, C. (2015). Shattering the glass ceiling: The leadership development of African American women in higher education. *Advancing Women in Leadership*, 35, 48-64. Repéré à [http://onsearch.northeastern.edu/NU:TN\\_proquest1682223543&tabs=viewOnlineTab](http://onsearch.northeastern.edu/NU:TN_proquest1682223543&tabs=viewOnlineTab)

Deal, T. B. et Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Duchesneau, C. (2015). *Quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'éclatement du plafond de verre ?* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada.

- Dufour, C. et Larivière, V. (2012). *SCI6060 : Principales techniques d'échantillonnage probabilistes et non-probabilistes. Cours 4*. [Document PDF]. Repéré à [https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1J3BCT9WW-NJP6NT-8VW/sci6060\\_fiche\\_echant.pdf](https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1J3BCT9WW-NJP6NT-8VW/sci6060_fiche_echant.pdf)
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. et Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men and leaders: Have times changed? Dans M. Barreto, M. K. Ryan et M. T. Schmitt (dir.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47). Washington, DC: American Psychological Association.
- Eddy, P. L. (2008). Reflections of women leading community colleges. *Community College Enterprise*, 14(1), 49-66. Repéré à <http://www.schoolcraft.edu/a-z-index/community-college-enterprise>
- Eddy, P. L. et Cox, E. M. (2008). Gendered leadership: An organizational perspective. *New Directions for Community Colleges*, 142, 69-79. doi: 10.1002/cc.326

- Eisner, S. P. et Harvey, M. E. O. G. (2009). C-change? Generation Y and the glass ceiling. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 13-28. Repéré à <http://samnational.org/publications/sam-advanced-management-journal/>
- Eliev, S. et Bernier, C. (2003). Perception de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine. *Reflets : Revue d'intervention sociale et communautaire*, 9(2), 87. 10.7202/011092ar
- Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, 267–274.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60. Repéré à <https://hbr.org/>
- Fitzgerald, L. F. et Harmon, L. (2001). Women's career development: A postmodern update. Dans F. T. L. Leong et A. Barak (dir.), *Contemporary models in vocational psychology* (p. 207-230). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3<sup>e</sup> éd.). Montréal, Canada : Chenelière Éducation. (Ouvrage original publié en 2005)

Gagnon, Y.-C. (2000). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Québec, Canada : Les Presses de l'Université du Québec. Repéré à <https://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=3278154>.

Glassdoor (2018). *Small Vs. Large Companies: Ten Differences Between Working For The Two*. Repéré à <https://www.glassdoor.com/blog/small-large-companies-ten-differences-working/>

Gouvernement du Canada (1993). *Les femmes, un atout dans les métiers, la technologie, les sciences et le génie*. Canada : Conseil consultatif national des sciences et de la technologie.

Gouvernement du Canada (2011a). *Historique de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique et le rôle de la Commission de la fonction publique du Canada*. Canada : Commission de la fonction publique du Canada. Repéré à [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/cfp-psc/SC3-159-2011-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/cfp-psc/SC3-159-2011-fra.pdf)

Gouvernement du Canada (2011b). *Portrait de la population active canadienne*. Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-012-x/99-012-x2011002-fra.cfm#a7>

Gouvernement du Canada (2015a). *Le système de justice du Canada*. Canada : Ministère de la Justice du Canada. Repéré à [https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/just/img/courtfr.pdf?fbclid=IwAR3CcQFlasgy8Y9kiFDPGO\\_Rch1tCWAPS3zfr4B5BkvBRf7D93H33yO\\_zo](https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/just/img/courtfr.pdf?fbclid=IwAR3CcQFlasgy8Y9kiFDPGO_Rch1tCWAPS3zfr4B5BkvBRf7D93H33yO_zo)

Gouvernement du Canada (2015b). *Le taux de chômage selon le sexe*. Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/2008001/sectionb/b-unemployment-chomage-fra.htm>

Gouvernement du Canada (2015c). *Répartition professionnelle le secteur d'activité, 1987, 1999 et 2009*. Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2010001/article/11387/tbl/tbl012-fra.htm>

Gouvernement du Canada et Moyser, M. (2017). *Les femmes et le travail rémunéré*. Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-503-x/2015001/article/14694-fra.pdf?st=iEYpgrp7>

Gouvernement du Canada (2018a). *Classification nationale des professions (CNP) 2011 : Gestion*. Québec : Institut de la statistique du Québec. Repéré à [http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD\\_f.pl?Function=getVDStruct&TVD=122372&CV D=122373&CPV=0&CST=01012011&CLV=1&MLV=4](http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVDStruct&TVD=122372&CV D=122373&CPV=0&CST=01012011&CLV=1&MLV=4)

Gouvernement du Canada (2018b). *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Canada : Instituts de recherche en santé du Canada. Repéré à <https://ethics.gc.ca/fra/documents/tcps2-2018-fr-interactive-final.pdf>

Gouvernement du Canada (2018c). *L'écart salarial entre les sexes et la Journée de l'équité salariale, 2018*. Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2018001/article/00010-fra.htm>

Gouvernement du Canada (2019). *Les femmes dans les entreprises canadiennes : Qui retrouvons-nous au sommet ?* Canada : Statistique Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2019028-fra.htm>

Gouvernement du Canada (2020). *Classifications : Classification nationale des professions (CNP)*. Québec : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <https://www.statcan.gc.ca/fra/sujets/norme/cnp/2016/introductionV1.3#a2>

Gouvernement du Québec (2003). *Cadres supérieurs/cadres supérieures - services financiers, communications et autres services aux entreprises (CNP 0013)*. Québec, Canada : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Repéré à [http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg122\\_descrpofession\\_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregn=QC&PT1=25&PT2=17&pro=0013&PT3=9&PT4=53&type=02&motCNP=00&pgpr1=mtg121%5Fresultrechr%5F01%2Easp#:~:text=](http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg122_descrpofession_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregn=QC&PT1=25&PT2=17&pro=0013&PT3=9&PT4=53&type=02&motCNP=00&pgpr1=mtg121%5Fresultrechr%5F01%2Easp#:~:text=)

Ils%20planifient%2C%20organisent%2C%20dirigent%2C,en%20fonction%20des%20objectifs%20%C3%A9tablis.

Gouvernement du Québec (2008). *La langue des relations professionnelles : cadre supérieur*.

Québec, Canada : Office québécois de la langue française. Repéré à [https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_relations\\_professionnelles/cadre\\_superieur.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/cadre_superieur.html)

Gouvernement du Québec (2018). *Les femmes sur le marché du travail au Québec en 2018*.

Québec, Canada : Institut de la statistique du Québec. Repéré à [https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/infographies/8mars\\_femmes-marche-travail-2018.pdf](https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/infographies/8mars_femmes-marche-travail-2018.pdf)

Gouvernement du Québec (2019a). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019 :*

*Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier*. Québec, Canada : Secrétariat du Conseil du trésor

Gouvernement du Québec (2019b). *Les femmes gestionnaires gagnent en moyenne 87,6 % du*

*salaire des hommes gestionnaires dans les entreprises québécoises de 200 personnes employées et plus*. Québec, Canada : Institut de la statistique du Québec. Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiqu/communiqu-presse-2019/juin/juin1906.html>



Guay, C. (2001). Garderies en milieu de travail : nécessité ou privilège? Montréal : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2001/09/garderies-en-milieu-de-travail-necessite-ou-privilege>

Hansen, L. S. (1974). Counseling and career (self) development of women. *Focus on Guidance*, 7, 1-15.

Haveman, H. A. et Beresford, L. S. (2012). If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 114-130. doi: 10.1177/0002716211418443

Heppner, M. J. (2013). Women, men and work: The long road to gender equity. Dans S. D. Brown et R. W. Lent (dir.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2e éd., p.187-214). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons. (Ouvrage original publié en 2004)

Hill, M. S., Nash, A. et Citera, M. (2011). Parenthood in academia: What happens when there is no policy? *Wagadu: a Journal of Transnational Women's and Gender Studies*, 9, 113- 139. Repéré à <http://webhost1.cortland.edu/wagadu/archive/>

- Huet, J.-M. (2009). Quel avenir pour les réseaux dans le management ? *L'Expansion Management Review*, 133(2), 104-113. doi: 10.3917/emr.133.0104
- Hunt, L., Laroche, G., Blake-Beard, S., Chin, E., Arroyave, M. et Scully, M. (2009). Cross- cultural connections: Leveraging social networks for women's advancement. Dans M. Barreto, M. K. Ryan et M. T. Schmitt (dir.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 227-255). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hurst, C. E., Gibbon, H. M. F., Nurse, A. M., Gibbon, H. M. F. et Nurse, A. M. (2016). *Social Inequality : Forms, Causes, and Consequences* (9<sup>e</sup> éd.). New York: Routledge. (Ouvrage publié en 2016).
- Johns, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management / AHIMA, American Health Information Management Association*, 10. Repéré à <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>
- Kanter, M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.

- Lachaert, E. (2018). *PME ou grande entreprise? Trouvez ce qui vous convient! Dans StepStone : Orientation de carrière*. Repéré à <https://www.stepstone.be/conseils-de-carriere/article/pme-ou-grande-entreprise-trouvez-ce-qui-vous-convient/>
- Lantz, P. M. (2008). Gender and Leadership in Healthcare Administration: 21st Century Progress and Challenges. *Journal of Healthcare Management*, 53(5), 291-301. doi: 10.1097/00115514-200809000-00004
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Lavoisier : Revue française de gestion*, 151(4), 117-127.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, 102, 31-44.
- Lepkowski, C. C. (2009). Gender and the career aspirations, professional assets, and personal variables of higher education administrators. *Advancing Women in Leadership*, 29(6). Repéré à [http://onesearch.northeastern.edu/NU:TN\\_proquest218152135&tabs=viewOnlineTab](http://onesearch.northeastern.edu/NU:TN_proquest218152135&tabs=viewOnlineTab)
- Leung, D., Gibson, B., Rispoli, L., Statistics Canada et Economic Analysis Division. (2011). *Les petites, moyennes et grandes entreprises dans l'économie canadienne : mesure de leur*

*contribution au produit intérieur brut en 2005*. Ontario, Canada : Statistique Canada, Division de l'analyse économique. Repéré à <https://www.deslibris.ca/ID/228855>

Linehan, C., Buckley, J. et Koslowski, N. (2009). « Backwards... and in high heels » : Exploring why women have been underrepresented at senior academic levels, 1985-2010. *Journal of Workplace Rights*, 14(4), 399-417. doi: 10.2190/WR.14.4.b

*Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. 1985, ch. H-6. Repéré à <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/H-6/page-1.html#h-250630>

*Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c. A-2.01. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>

*Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. 1995, c. 44. Repéré à <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/E-5.401.pdf>

*Loi sur l'équité salariale*, RLRQ, c. E-12.001. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/E-12.001>

Machiavelli, F. (2016). *La contribution des réseaux informels à la compétence des cadres et au capital social organisationnel : les femmes cadres de la fonction publique québécoise* (Thèse de doctorat inédite). École nationale d'administration publique, Québec, Canada. Repéré à <http://espace.enap.ca/138/>

- Madden, M. (2005). 2004 Division 35 presidential address: Gender and leadership in higher education. *Psychology of Women Quarterly*, 29(1), 3-14. doi: 10.1111/j.1471-6402.2005.00162.x
- Madera, M. (2017). *Pursuing Leadership Positions in Higher Education : A Phenomenological Exploration of Female Administrators' Experiences with Gender Inequality*. (Thèse de doctorat inédite). Northeastern University, Massachusetts, États-Unis. Repéré à <https://search.proquest.com/docview/2015148129/abstract/7CD53E50606F462APQ/1>
- Marchand, I., Saint-Charles, J. et Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, 20(1), 27-54. <https://doi.org/10.7202/016115ar>
- Martin, V. et Pignatelli, I. (2004). Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: Un monde « androcentrique ». *Revue française de gestion*, 151(4), 161-172. doi:10.3166/rfg.151.161-172.
- Maume, D. J. Jr. (2004). Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? *Work and Occupations*, 31(2), 250-274.

- McTavish, D. et Miller, K. (2009). Gender balance in leadership?: Reform and modernization in the UK further education sector. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(3), 350-365. doi: 10.1177/1741143209102784
- Naschberger, C., Quental, C. et Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? *Gestion*, 37(3), 43-50.
- Ng, E., Haq, R. et Tremblay, D-G. (2015). A review of two decades of employment equity in Canada: progress and propositions. *International handbook on diversity management at work*, 3, 46–65.
- O'Brien, S. P. et Janssen, K. N. (2005). Internships for women in higher education administration: Springboards for success? *Work: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, 24(4), 353-359. Repéré à <http://content.iospress.com/journals/>
- Olcott, D. Jr. (2006). Women, leadership, and technology: A brave new world. Dans D. Olcott, Jr. et D. W. Hardy (dir.). *Dancing on the glass ceiling: Women, leadership, and technology*. Madison, WI: Atwood Publishing, 15-23.
- Paillé, P. (1991). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration*. Communication présentée au Congrès de

l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences. Sherbrooke :  
Université de Sherbrooke.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris :  
Armand Colin. doi:10.3917/arco.paill.2012.01.

Patton, W. et McMahon, M. (2014). Chapter 6: Theories of career development. Wider  
explanations. Dans W. Patton et M. McMahon (dir.), *Career development and systems  
theory. Connecting theory and practice* (3e éd., p. 135-181). Rotterdam, Pays-Bas : Sense  
Publishers. (Ouvrage original publié en 2006)

Pierre-André, J. et Morin, M. (2006). La montée des femmes aux postes de commande dans les  
entreprises manufacturières québécoises de 1900-2000. *Management International ;  
Montréal*, 11(1), 15-36.

Ragins, B. R. et Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal  
perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.

RDÉE. (2014). *Projet leadership féminin : Analyse comparative entre les sexes sur la situation  
des femmes de la francophonie canadienne dans l'accès aux postes de gestion*. Canada :  
Condition féminine. Repéré à <http://agir-outaouais.ca/wp->

content/uploads/2014/10/Analyse-comparative-entre-les-sexes-sur-la-situation-des-femmes-de-la-francophonie-canadienne-dans-lacc%C3%A8s-aux-postes-de-gestion.pdf

Rose, R. (2013). *Les femmes et le marché du travail au Québec : portrait statistique*. Comité consultatif Femmes en développement de la main-d'œuvre. Repéré à [https://ciaft.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/ccf\\_lesfemmesetlemarchedutravailportraitstatistique\\_ruthrose\\_2013.pdf](https://ciaft.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/ccf_lesfemmesetlemarchedutravailportraitstatistique_ruthrose_2013.pdf)

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd., p. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec. (Ouvrage original publié en 1982)

Sanchez-Mazas, M. et Casini, A. (2005). Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet « plafond de verre ». *Social Science Information*, 44(1), 144-173.

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd., p. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec. (Ouvrage original publié en 1982)

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344.  
doi: 10.1037/h0076637



Shields, S. A. (2008). Gender: An Intersectionality Perspective. *Sex Roles*, 59(5), 301-311.

doi:10.1007/s11199-008-9501-8

Spain, A., Bédard, L. et Paiement, L. (1998). Conception révisée du développement de carrière au féminin. *Recherches féministes*, 11(1), 95-109. doi:<https://doi.org/10.7202/057969ar>

Sturm, S. (2001). Second generation employment discrimination : A structural approach. *Columbia Law Review*, 101, 458-568.

Thomas, D. A. (1990). The impact of race on managers' experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): An intra- organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 11(6), 479-492.

Timmers, T., Willemsen, T. et Tijdens, K. (2010). Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 59(6), 719-735. doi:10.1007/s10734-009-9276-z

U.S. Department of Labor (1991). *The glass ceiling initiative. A report*. Washington, DC: Government Printing Office. Repéré à <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED340653.pdf>

U.S. Glass Ceiling Commission (1995). *Glass Ceiling Commission - Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Cornell University, Ithaca, NY. Repéré à [https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key\\_workplace](https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace)

Université de Sherbrooke (2019). *Guide de rédaction : Formulaire d'information et de consentement*. Sherbrooke, Canada : Comité d'éthique de la recherche, Faculté des lettres et sciences humaines. Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/fileadmin/sites/gestion-recherche/documents/ethique/Guide\\_de\\_redaction\\_du\\_formulaire\\_de\\_consentement.pdf](https://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/fileadmin/sites/gestion-recherche/documents/ethique/Guide_de_redaction_du_formulaire_de_consentement.pdf)

Willey, K. (2017). "Bringing Canadian Women on Board": A Behavioural Economics Perspective on Whether Public Reporting of Gender Diversity Will Alter the Male-Dominated Composition of Canadian Public Company Boards and Senior Management. *Canadian Journal of Women and the Law*, 29(1), 182-210. doi:10.3138/cjwl.29.1.182

Williams, D. A. (2014). Organizational learning as a framework for overcoming glass ceiling effects in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 2013(159), 75-84. doi: 10.1002/ir.20055

Zhang, S., Schmader, T. et Forbes, C. (2009). The effects of gender stereotypes on women's career choice: Opening the glass door. Dans M. Barreto, M. K. Ryan et M. T. Schmitt

(dir.). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 125-150). Washington, DC: American Psychological Association.

**ANNEXE A. GRILLE DE MOTS CLÉS UTILISÉS POUR LA RECENSION DES  
ÉCRITS**

<b>Grille de mots clés</b>		
<b>Groupes de mots clés</b>	<b>Français</b>	<b>Anglais</b>
<b>En lien avec le mot femme</b>	Femme*	Women OR woman OR female*
<b>En lien avec les types de postes de gestion</b>	Gestion* OR doyenne OR « haute direction » OR « cadre* supérieur* » OR directrice	Manager* OR management OR « senior management » OR « upper level management » OR « senior executive »
<b>En lien avec le mot barrière</b>	Barrière* OU inégalité* OU pratique* OU différence* OU obstacle* OU plafond de verre OU différence*	barrier* OR obstacle OR difficult* OR challenge* OR glass ceiling OR glass- ceiling OR difference*

## ANNEXE B. GUIDE D'ENTREVUE

### GUIDE DE L'ENTREVUE AVEC LA PERSONNE PARTICIPANTE

Durée de l'entrevue : environ 1 h 30

- **Première étape : L'introduction**

Se présenter en tant qu'étudiante à la maîtrise en orientation pour la rédaction d'un essai et préciser être encadrée par une directrice de recherche au DOP de l'Université de Sherbrooke.

- **Deuxième étape : Le but de l'entrevue**

Rappeler l'objectif qui est d'identifier les différentes barrières culturelles, institutionnelles et personnelles qu'une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise perçoit dans son milieu de travail ainsi que leurs impacts sur la carrière.

- **Troisième étape : La confidentialité**

Rappeler les mesures mises en place pour assurer l'anonymat de la personne (nom fictif, pas de données personnelles, etc.) et la confidentialité des données recueillies (l'enregistrement audio sera protégé par un mot de passe et celui-ci sera conservé jusqu'à la fin de la session d'hiver 2021 avant d'être supprimé).

- **Quatrième étape : La participation**

Rappeler à la personne participante que sa participation aidera à l'avancement de la recherche et qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ainsi, spécifier à la personne participante de répondre de façon spontanée et le plus véridique possible. Rappeler également le droit de refuser de répondre à certaines questions si cela gêne la personne participante.

- **Cinquième étape : Le cadre de l'entrevue**

Présenter à la personne participante, le déroulement de l'entrevue.

« Lors de cette entrevue semi-dirigée, vous êtes invitée à me parler de votre expérience professionnelle en tant que femme occupant un poste de cadre supérieure et des barrières auxquelles vous avez fait face. De plus, vous serez invitée à parler de l'impact que ces barrières ont eu sur votre carrière. Pendant la prochaine heure et demie, les thèmes suivants seront abordés : le contexte de votre carrière ainsi que les barrières culturelles, les barrières institutionnelles et les barrières individuelles perçues ».

### **Première partie : Description et contexte**

1. La personne est invitée à me parler de son parcours académique et professionnel.

« Je débuterais premièrement en vous invitant à me parler de votre parcours académique et professionnel. »

Thèmes à couvrir :

- Formation initiale et continue (universités fréquentées, nombre d'années d'études)
- Parcours professionnel (quels milieux fréquentés et le nombre d'employés dans ceux-ci, postes occupés en tant que cadre supérieure, nombre d'années d'expérience en tant que cadre supérieure, principaux rôles)
- Mesures en place parmi les milieux fréquentés ciblant les femmes (quotas d'embauche, présence d'un service de garde, ect)

2. La personne est invitée à me parler d'autres facteurs contextuels.

« Je vous invite à me parler des autres facteurs contextuels qui vous distinguent par rapport à d'autres femmes occupant de tels postes. »

### **Deuxième partie : Barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise**

3. La personne est d'abord invitée à me parler des barrières culturelles perçues dans des postes de cadres supérieures occupés dans une grande organisation québécoise. Ensuite, elle sera invitée à me parler de l'impact de ces barrières sur sa carrière s'il y a lieu. Trois sous-thèmes seront abordés : les stéréotypes de genre, la ségrégation professionnelle et le leadership.

« Je vous invite à me parler des stéréotypes de genre, c'est-à-dire des perceptions ou croyances que les gens associent aux genres dans le cadre de votre travail. »

Thèmes à couvrir :

- Associations de genre (ex. : les femmes sont affectueuses et serviables ; les hommes sont des personnes avec des caractéristiques d'agressivité et de dominance)

« Je vous invite à parler de l'impact que ces stéréotypes de genre ont eu sur votre carrière. »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : choix de carrière selon les attentes de la société envers les femmes)

« Je vous invite à me parler de vos perceptions par rapport à la ségrégation dans les postes ou tâches attribuées aux femmes et aux hommes dans le cadre de votre travail. »

Thèmes à couvrir :

- Ségrégation au niveau des postes (attribution des postes selon le genre)
- Ségrégation au niveau des tâches (attribution de tâches selon le genre)
- Représentation des femmes et hommes dans les différents départements et postes

« Je vous invite à me parler de l'impact de cette ségrégation sur votre carrière. »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente

« Je vous invite à me parler de la perception du leadership dans le cadre de votre travail. »

Thèmes à couvrir :

- Association entre leadership et masculinité
- Perception du milieu quant au style de leadership des femmes (caractéristiques, attitudes, tempérament)

« Je vous invite à me parler de l'impact de ces perceptions du leadership sur votre carrière. »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : plafond de verre, soit une difficulté à grimper les échelons organisationnels)
4. La personne est invitée à me parler des barrières institutionnelles perçues dans des postes de cadres supérieures occupés dans une grande organisation québécoise. Ensuite, elle sera invitée à me parler de l'impact de ses barrières sur sa carrière s'il y a lieu. Deux sous-thèmes seront abordés : la culture organisationnelle et les pratiques organisationnelles.

« Je vous invite à me parler de la culture organisationnelle à laquelle vous avez été témoin dans le cadre de votre travail. »

Thèmes à couvrir :

- Les croyances partagées de l'organisation
- Les valeurs fondamentales de l'organisation
- Les symboles de l'organisation
- Les objectifs de l'organisation
- Les rituels et traditions de l'organisation

« Je vous invite à me parler de l'impact de cette culture organisationnelle sur votre carrière. »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : reproduction homosociale, choix des personnes engagées et promues qui ressemblent aux personnes au pouvoir et à la culture organisationnelle)

« Je vous invite à me parler des pratiques organisationnelles auxquelles vous avez été témoin dans de grandes organisations pour lesquelles vous avez travaillé. »

Thèmes à couvrir :

- Le recrutement (ex. : perceptions stéréotypées des candidats)



- La promotion
- Le réseautage pour les femmes
- Le mentorat (ex. : manque de femmes cadres supérieures pour effectuer le mentorat)

« Je vous invite à me parler de l'impact de ces pratiques organisationnelles sur votre carrière »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : opportunités d'avancement limitées, manque de visibilité dans l'organisation et les réseaux)
5. La personne est invitée à me parler des barrières individuelles perçues dans des postes de cadres supérieures occupés dans une grande organisation québécoise. Ensuite, elle sera invitée à me parler de l'impact de ses barrières sur sa carrière s'il y a lieu. Trois sous-thèmes seront abordés : les aspirations professionnelles, l'intentionnalité et le conflit travail-famille.

« Je vous invite à me parler de vos aspirations professionnelles en lien avec la poursuite de postes de cadres supérieures. »

Thèmes à couvrir :

- Motivation à solliciter des postes de cadres supérieures
- Conflit entre le rôle maternel et les aspirations de carrière

« Je vous invite à me parler de l'impact de ces aspirations professionnelles sur votre carrière »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : impact de la famille sur la progression de carrière ; aspirations limitées à cause des attentes par rapport aux femmes)

« Je vous invite à parler de votre attitude et vos stratégies dans le cadre de votre recherche de postes de cadres supérieures. »

Thèmes à couvrir :

- Proactivité
- Stratégies dans la recherche d'un poste de cadre supérieure
- Rôle de la chance sur la trajectoire
- Décision de « jouer le jeu de pouvoir » pour progresser

« Je vous invite à me parler de l'impact de votre attitude et de vos stratégies sur votre carrière »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : aspirations professionnelles, trajectoire professionnelle, progression, avancement)

« Je vous invite à me parler de votre perception par rapport au possible conflit travail-famille en tant que femme occupant un poste de cadre supérieure. »

Thèmes à couvrir :

- Accessibilité aux postes de cadres supérieures
- Sacrifices demandés pour ces postes

« Je vous invite à me parler de l'impact de ce possible conflit travail-famille sur votre carrière »

Thèmes à couvrir :

- Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : Pression face au jugement du manque de dévouement à l'entreprise, privation aux promotions, diminution des opportunités offertes, mobilité géographique réduite, report de décisions personnelles pour la carrière)

6. La personne est invitée à préciser s'il y a d'autres barrières importantes qu'elle aimerait nommer dans le cadre de postes de cadres supérieures occupés dans une grande organisation québécoise.

« Je vous invite à me parler d'autres barrières, qui n'ont pas été abordées et qui ont eu un impact sur votre carrière »

### **Troisième partie : Bilan de la rencontre**

7. La personne est invitée à ajouter d'autres éléments qu'elle considère comme importants à ajouter et qui pourraient être bénéfiques pour l'objectif du projet de recherche.

« Souhaitez-vous ajouter d'autres éléments concernant le cadre du projet de recherche ? »

8. La personne est invitée à nommer comment elle a vécu cette entrevue.

« Comment vous êtes-vous sentie lors de l'entrevue ? Avez-vous des commentaires ? »

Je termine en remerciant la personne participante pour son temps, ainsi que pour sa participation au projet de recherche.

## ANNEXE C. GRILLE D'ANALYSE

Grille d'analyse					
Parties	Thèmes	Sous-Thèmes	Temps	Verbatims ou éléments	Notes autres
<b>Première partie : contexte et description</b>	Parcours académique et professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale et continue (universités fréquentées, nombre d'années d'études)</li> <li>• Parcours professionnel (quels milieux fréquentés et le nombre d'employés dans ceux-ci, postes occupés en tant que cadre supérieure, nombre d'années d'expérience en tant que cadre supérieure, principaux rôles)</li> <li>• Mesures en place parmi les milieux fréquentés ciblant les femmes (quotas d'embauche, présence d'un service de garde, ect)</li> </ul>			
	Facteurs contextuels				
<b>Deuxième partie : barrières</b>	Stérotypes de genre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations de genre (ex. : les femmes sont affectueuses et serviables ; les hommes sont des personnes avec des caractéristiques d'agressivité et de dominance)</li> </ul>			
	Stérotypes de genre - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : choix de carrière selon les attentes de la société envers les femmes)</li> </ul>			
	Ségrégation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ségrégation au niveau des postes (attribution des postes selon le genre)</li> <li>• Ségrégation au niveau des tâches (attribution de tâches selon le genre)</li> <li>• Représentation des femmes et hommes dans les différents départements et postes</li> </ul>			
	Ségrégation - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente</li> </ul>			

Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association entre leadership et masculinité</li> <li>• Perception du milieu quant au style de leadership des femmes (caractéristiques, attitudes, tempérament)</li> </ul>			
Leadership - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : plafond de verre, soit une difficulté à grimper les échelons organisationnels)</li> </ul>			
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les croyances partagées de l'organisation</li> <li>• Les valeurs fondamentales de l'organisation</li> <li>• Les symboles de l'organisation</li> <li>• Les objectifs de l'organisation</li> <li>• Les rituels et traditions de l'organisation</li> </ul>			
Culture organisationnelle - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : reproduction homosociale, choix des personnes engagées et promues qui ressemblent aux personnes au pouvoir et à la culture organisationnelle)</li> </ul>			
Pratiques organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recrutement (ex. : perceptions stéréotypées des candidats)</li> <li>• La promotion</li> <li>• Le réseautage pour les femmes</li> <li>• Le mentorat (ex. : manque de femmes cadres supérieures pour effectuer le mentorat)</li> </ul>			
Pratiques organisationnelles - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : opportunités d'avancement limitées, manque de visibilité dans l'organisation et les réseaux)</li> </ul>			
Aspirations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation à solliciter des postes de cadre supérieure</li> <li>• Conflit entre le rôle maternel et les aspirations de carrière</li> </ul>			

	Aspirations professionnelles - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : impact de la famille sur la progression de carrière ; aspirations limitées à cause des attentes par rapport aux femmes)</li> </ul>			
	Manque d'intentionnalité (attitudes et stratégies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivité</li> <li>• Stratégies dans la recherche d'un poste de cadre supérieure</li> <li>• Rôle de la chance sur la trajectoire</li> <li>• Décision de « jouer le jeu de pouvoir » pour progresser</li> </ul>			
	Manque d'intentionnalité (attitudes et stratégies) - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : aspirations professionnelles, trajectoire professionnelle, progression, avancement)</li> </ul>			
	Conflit travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité aux postes de cadres supérieures</li> <li>• Sacrifices demandés pour ces postes</li> </ul>			
	Conflit travail-famille - IMPACTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact de chacun des éléments mentionnés à la question précédente (ex. : Pression face au jugement du manque de dévouement à l'entreprise, privation aux promotions, diminution des opportunités offertes, mobilité géographique réduite, report de décisions personnelles pour la carrière)</li> </ul>			
	AUTRES BARRIÈRES				
	Autres éléments				
<b>Troisième partie : bilan</b>	Sentiments lors de l'entrevue				

## **ANNEXE D. FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

### **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

#### **Titre du projet**

Ce projet de recherche se nomme *Étude des barrières professionnelles perçues par une femme occupant un poste de cadre supérieure dans une grande organisation québécoise*.

#### **Personnes responsables du projet**

Ce projet, qui comporte une entrevue, se réalise dans le cadre d'un essai mené par Eugénie Deslandes, finissante à la maîtrise en orientation, sous la direction de Mme Sabruna Dorceus, (Ph.D., c.o.) professeure adjointe au Département d'orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke.

**Sabruna Dorceus, Ph.D., c.o.**

**Eugénie Deslandes**

#### **Objectifs du projet**

Ce projet porte sur les barrières que les femmes perçoivent lorsqu'elles occupent des postes de cadres supérieures, et ce, dans les grandes organisations québécoises. Nous cherchons à identifier les différentes barrières culturelles, institutionnelles et personnelles que ces femmes perçoivent dans leur milieu de travail ainsi que l'impact de ces barrières sur leur carrière.

#### **Raison et nature de la participation**

Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue semi-dirigée d'une durée approximative d'une heure et demie. Cette entrevue se fera sous forme de vidéoconférence à l'aide de l'application Teams, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions portant notamment sur votre perception vis-à-vis des barrières professionnelles rencontrées dans votre milieu de travail dans le cadre de postes de cadres supérieures et qui ont eu un impact sur votre carrière. Cette entrevue sera enregistrée sur l'application Teams sous forme audio seulement et certains passages seront retranscrits à des fins d'analyse.

#### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de réfléchir sur vos expériences vécues en tant que femme occupant un poste de cadre supérieure. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant la place des femmes dans les postes de cadres supérieures et les barrières auxquelles qu'elles font face.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de votre expérience vous amène à vivre des tensions ou des moments plus difficiles. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir le nom d'une personne professionnelle qui pourra vous donner du support, si vous le souhaitez.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Toutes les données recueillies seront traitées de façon confidentielle. Les données recueillies seront conservées sur un serveur sécurisé par mot de passe, jusqu'à la fin de la période de révision de notes, c'est-à-dire à la fin de la session d'hiver 2021. Après cette période, les données seront détruites de manière sécuritaire. Aucun renseignement permettant d'identifier la personne participant à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (nom en caractères d'imprimerie), déclare avoir lu et compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

**Signature de la personne participante :** \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 2020

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, \_\_\_\_\_ étudiante-chercheuse ainsi que ma directrice de recherche, sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

**Signature de l'étudiante-chercheuse de l'étude :** \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 2020

**Signature de la personne responsable de l'étude :** \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 2020

**Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de ce projet et nous vous remercions de votre participation.**